

Het verband tussen vernieuwing en recuperatie binnen de SVB

Yorick Boshuijzen – s2684713

Masterscriptie

Management van de Publieke Sector – Strategie, Advisering en Verandermanagement



Universiteit Leiden

Faculteit Governance and Global Affairs

Scriptiebegeleider: *Drs. Henk de Jong*

Eerste lezer: *Prof. dr. Sandra Groeneveld*

Tweede lezer: *Dr. Eduard Schmidt*

Aantal woorden: *15.022*

Datum: *17-07-2020*

Voorwoord

Voor u ligt mijn thesis voor de master Management van de Publieke Sector – Strategie, Advisering en Veranderingsmanagement aan de Universiteit Leiden. Met ontzettend veel enthousiasme, maar ook met een gezonde dosis spanning, heb ik middels deze thesis kunnen bijdragen aan het promotieonderzoek van Henk de Jong. Mijn interesse naar veranderingsmanagement, organisatieverandering en turbulentie in organisaties kon op een prachtige manier aansluiten bij de bestaande casus van de Sociale Verzekeringsbank.

Het schrijven van mijn thesis en daarmee het afronden van mijn master is niet mogelijk geweest zonder de hulp van de respondenten uit het hogere management van de SVB. Ik wil hen daarom bedanken voor hun medewerking aan dit onderzoek. Natuurlijk wil ik mijn begeleider Henk de Jong en mijn lezers Sandra Groeneveld en Eduard Schmidt bedanken voor hun onvermoeibare inzet, hun adviezen en hun feedback. Het was naar mijn mening een prettige samenwerking.

Tot slot wil ik in het bijzonder mijn lieve vriendin bedanken. Haar uitzonderlijke hulp omtrent het uitvoeren van onderzoek en haar waardevolle feedback hebben mij ontzettend bijgedragen in het afronden van mijn thesis.

Yorick Boshuijzen

Utrecht, 17 juli 2020



Samenvatting

Dit onderzoek heeft de focus te onderzoeken of er een relatie zit tussen de snelle recuperatie van de SVB en het nieuwe leiderschap en de focus op vernieuwen als strategische respons op turbulentie en crisis. Turbulentie en crisis komen vaak voor in organisaties en hebben de tendens het behalen van de organisatiedoelen in de weg te staan. Turbulentie wordt gekenmerkt door een hoge mate van onvoorspelbaarheid en dynamiek in de organisatie als in de omgeving van de organisatie. Zowel leiderschap als strategievorming zijn geschikte middelen om te responderen op turbulentie en crisis met als doel de doelen van de organisatie te behalen. Transformationeel en Institutioneel leiderschap blijken daarvoor geschikte vormen. De band met de werknemer en de visie en missie afkomstig vanuit pad-afhankelijkheid en de blik op het verleden bieden volgens de literatuur uitstekende middelen om turbulentie tegen te gaan en flexibel en veerkrachtig te worden om de hoge mate van onvoorspelbaarheid te kunnen behandelen.

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen in hoeverre nieuw leiderschap en de strategische keuze om te vernieuwen en te veranderen hebben gezorgd voor de snelle recuperatie van de SVB. De onderzoeksvraag luidt dan ook:

Hoe heeft het nieuwe leiderschap en de strategische keuze om te vernieuwen en te veranderen gezorgd voor de relatief snelle recuperatie van de SVB?

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is een casestudy uitgevoerd omtrent de SVB. Om tot een gedegen dataset te komen is een uitgebreide media- en beleidsstudie gedaan en zijn zeven interviews uitgevoerd met werknemers uit het hogere management van de SVB. Uit de resultaten is gebleken dat nieuw leiderschap met elementen van transformationeel- en institutioneel leiderschap in combinatie met allereerst het orde op zaken stellen om vervolgens te kunnen vernieuwen hebben gezorgd voor de snelle recuperatie.



Inhoudsopgave

| | |
|--|---------------|
| Voorwoord | - 2 - |
| Samenvatting | - 3 - |
| 1. Introductie | - 6 - |
| 2. Theoretisch Kader | - 9 - |
| 2.1 <i>Turbulentie en crisis</i> | - 9 - |
| 2.2 <i>Leiderschap</i> | - 10 - |
| 2.3 <i>Omgaan met turbulentie en crisis</i> | - 14 - |
| 2.4 <i>Onderzoeksmodel</i> | - 17 - |
| 3. Methode | - 20 - |
| 3.1 <i>Onderzoekdesign</i> | - 20 - |
| 3.2 <i>Dataverzameling</i> | - 21 - |
| 3.3 <i>Operationalisatie</i> | - 23 - |
| 3.4 <i>Betrouwbaarheid en Validiteit</i> | - 24 - |
| 3.4.1 <i>Geloofwaardigheid</i> | - 25 - |
| 3.4.2 <i>Overdraagbaarheid</i> | - 26 - |
| 3.4.3 <i>Betrouwbaarheid</i> | - 27 - |
| 3.4.4 <i>Conformiteit</i> | - 27 - |
| 4. Casusbeschrijving | - 28 - |
| 5. Analyse | - 37 - |
| 5.1 <i>Turbulentie</i> | - 37 - |
| 5.1.1 <i>Dynamiek in de omgeving van de SVB</i> | - 38 - |
| 5.1.2 <i>Onvoorspelbaarheid van de Organisatie</i> | - 39 - |
| 5.2 <i>Leiderschap</i> | - 41 - |



| | | |
|-----------|---|---------------|
| 5.2.1 | Transformationeel Leiderschap | - 41 - |
| 5.2.2 | Institutioneel Leiderschap | - 44 - |
| 5.3 | <i>Omgaan met turbulentie en Crisis</i> | - 47 - |
| 5.3.1 | Sturing op Stabiliteit..... | - 47 - |
| 5.3.2 | Sturing op Verandering | - 52 - |
| 6. | Conclusie | - 59 - |
| 6.1 | <i>Beantwoording onderzoeksvraag</i> | - 59 - |
| 6.1.1 | Turbulentie, Leiderschap en Vernieuwing | - 60 - |
| 6.1.2 | Stabiliteit versus Vernieuwing | - 62 - |
| 6.2 | <i>Limitaties en suggesties voor Vervolgonderzoek</i> | - 63 - |
| 6.3 | <i>Slotbetuiging</i> | - 64 - |
| | Wetenschappelijke Referenties | - 65 - |
| | Mediaberichten en andere bronnen | - 69 - |
| | Bijlagen | - 71 - |

1. **Introductie**

De Sociale Verzekeringsbank (SVB) is de oudste Nederlandse instantie die verantwoordelijk is voor het uitkeren van sociale verzekeringen (Brand, 2020). Bekende sociale verzekeringen zijn de AOW, de kinderbijslag en het trekkingsrecht PGB. De laatste is de kern van dit onderzoek. Sinds 1901 worden in Nederland sociale verzekeringen uitgekeerd door de Rijksverzekeringsbank, later bekend als de Sociale Verzekeringsbank. De SVB staat bekend als een gezonde overheidsorganisatie waarin organisatiedoelen worden behaald, diensten zoals het uitkeren van de AOW soepel verlopen en waarbij naar de burger toe weinig verkeer loopt (Brand, 2020). Vanaf de jaren '10 van de 21e eeuw verandert dat drastisch (Sociale Verzekeringsbank, 2011; Sociale Verzekeringsbank 2012; Sociale Verzekeringsbank, 2013). Er komt steeds meer druk vanuit de externe omgeving om als publieke instelling goed te blijven functioneren in een veranderende maatschappij waarin technologie maar zeker ook de burger van dag tot dag veranderen. De doelen van de organisatie sluiten bij het immer presterende karakter aan (Brand, 2020). Dat leidt ertoe dat er geïnvesteerd wordt in een nieuw ICT-systeem en dat toegezegd wordt op de taakuitbreiding trekkingsrecht PGB in 2015 (Sociale Verzekeringsbank, 2016). Sinds de taakuitbreiding trekkingsrecht PGB is de SVB in een stroomversnelling terecht gekomen betreffende negatieve evaluaties en negatieve berichten (Sociale Verzekeringsbank, 2014; Sociale Verzekeringsbank, 2015; Sociale Verzekeringsbank, 2016). Het PGB werd niet op tijd uitbetaald naar burgers en het bleek een te grote taak voor de SVB (NOS, 2015a; NOS, 2015b; NOS, 2016). De toenmalige voorzitter van de Raad van Bestuur van de SVB is opgestapt. Er kon ruimte gemaakt worden voor nieuw leiderschap. Onder de nieuwe leiding zijn er binnen de SVB in korte tijd veel wijzigingen doorgevoerd, waar na een aantal jaar van wederopbouw zaken weer op orde liepen (SVB, 2017; SVB, 2018; SVB, 2019). Het PGB werd weer op tijd uitbetaald, er kwam weer vertrouwen in de uitvoering en er was zelfs ruimte voor het implementeren van extra vernieuwingen. Daarmee is de SVB,

en met name de afdeling PGB, relatief snel uit de problemen gekomen in vergelijking met publieke instellingen zoals de Belastingdienst (Hofs & de Volkskrant, 2019). De wisseling in leiderschap is een dermate eminente verandering geweest in de periode waarin de SVB een ontwikkeling doormaakte van turbulentie en crisis naar snel herstel. Er kan worden afgevraagd of en hoe het nieuwe leiderschap en de veranderingen die de SVB heeft doorgemaakt een rol hebben gespeeld in dit herstel. Het roept de vraag op of deze concepten al dan niet met elkaar een relatie hebben en of leiderschap en/of de veranderkundige strategische keuze invloed hebben gehad op het herstel van de SVB. De centrale vraag in dit onderzoek luidt dan ook:

Hoe heeft het nieuwe leiderschap en de strategische keuze om te vernieuwen en te veranderen gezorgd voor de relatief snelle recuperatie van de SVB?

In de bestaande literatuur is veel geschreven over de invloed van leiderschap op de prestatie van een organisatie tijdens turbulentie en crisis (Higgs & Rowland, 2005; Bass, 1995; van der Voet, Groeneveld & Kuipers 2014; Abbas en Asghar, 2010; Golant, Sillince, Harvey & Maclean, 2015; Kuipers, Higgs, Kickert, Tummers, Grandia & van der Voet, 2013). Er is ook veel onderzoek gedaan naar de strategische keuzes die gemaakt kunnen worden als respons op turbulentie en crisis in organisaties (Boyne & Meier, 2009; Ansell & Trondal, 2017; Kearney & Morris, 2015; Ulmer, Novak & Sellnow, 2005). Echter vraagt de strategische keuze om te veranderen en te vernieuwen als respons op turbulentie en crisis om goed leiderschap (Higgs & Rowland, 2005). Het is interessant om te weten te komen of de combinatie van deze twee elementen leiden tot een sneller herstel van een organisatie dan sturing op een van de twee afzonderlijk. Er is echter nog weinig onderzoek gedaan naar de combinatie van leiderschap en organisatieverandering, zeker binnen Nederlandse publieke organisaties. Het is daarom waardevol om te onderzoeken of het herstel van de SVB, een Nederlandse publieke organisatie, na tijden van turbulentie en crisis een gevolg is van de combinatie van een bepaald soort leiderschap en de keuze om in te zetten op verandering en vernieuwing. Deze casusstudie

draagt daarom bij aan de uitbreiding van de wetenschappelijke literatuur omtrent de invloeden van leiderschap en de strategische keuze om te veranderen en te vernieuwen op het herstel van organisaties. Daarnaast draagt deze studie bij aan het begrijpen van de PGB-crisis en de veranderingen op het gebied van leiderschap en strategie binnen de SVB.

Leeswijzer

Dit onderzoek begon met een korte casusbeschrijving, waarna het probleem uiteen is gezet. In hoofdstuk 2 worden eerst de volgende theoretische constructen uitgewerkt: turbulentie, leiderschap en de strategische keuzes omtrent omgang met turbulentie en crisis. Afsluitend wordt er in dit hoofdstuk ingegaan op de verwachtingen die de literatuur oproept binnen deze casus. In hoofdstuk 3 worden de methodologische keuzes uiteengezet in een onderzoeksopzet. In de onderzoeksopzet wordt ingegaan op het onderzoeksdesign, de manier van dataverzameling en de operationalisering van de theoretische constructen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van manieren waarop de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek worden gewaarborgd. Hoofdstuk 4 focust zich op de casusbeschrijving en hoofdstuk 5 omvat de analyse, waarin een koppeling gemaakt wordt tussen de literatuur en de resultaten van deze casusstudie. Hoofdstuk 6 is bedoeld voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag in de vorm van een conclusie. Er zal in dit hoofdstuk ruimte gemaakt worden voor discussie om in te gaan op wat dit onderzoek heeft gebracht. In de conclusie is er tevens ruimte voor de limitaties van dit onderzoek en eventuele adviezen voor verder onderzoek.

2. Theoretisch Kader

In het onderstaande hoofdstuk zal worden ingegaan op de verschillende theoretische constructen binnen de onderzoeksvraag. Deze constructen zullen worden gebruikt om de casus van de SVB te analyseren. Eerst zal uiteengezet worden wat er wordt verstaan onder turbulentie binnen organisaties, waarna ingegaan wordt op de verschillende leiderschapstijlen die hierbij passen. Er wordt vervolgens ingegaan op de manieren waarop leiders turbulentie in organisaties kunnen verhelpen en welke strategische keuzes daarbij gemaakt moeten worden. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een korte synthese van de theoretische constructen in de vorm van een conceptueel model. Hierin wordt duidelijk gemaakt hoe de concepten aan elkaar gerelateerd zijn in dit onderzoek.

2.1 Turbulentie en crisis

Publieke organisaties krijgen in de loop van hun bestaan te maken met onzekere tijden en veranderingen in zowel de omgeving van de organisatie als binnen de organisatie zelf (Boyne & Meier, 2009). Volgens Boyne en Meier (2009) en van der Meer (2012) kan dit fenomeen verklaard worden door fysieke, technologische, sociale en economische veranderingen in de omgeving van deze organisatie. Dergelijke organisatieveranderingen worden gekarakteriseerd als turbulent en belichten het onzekere karakter van een publieke instelling of overheid, waarbij het product of de dienst van de organisatie in het gering kunnen komen (Ansell & Trondal, 2017). Publieke instellingen hebben echter te maken met een ‘leveringsgarantie’ waarin de burger nooit geschaad mag worden door externe invloeden op een publieke instantie of overheid. Onzekere tijden mogen dus niet zorgen voor een lagere kwaliteit van diensten of producten (van der Meer, 2012). Allereerst is het idee dat een externe omgeving invloed heeft op de prestatie van een organisatie niet nieuw (Boyne & Meier, 2009). Een veel aangenomen concept is de aanwezigheid van *turbulentie* (Boyne & Meier, 2009;

Ansell & Trondal, 2017; Burnard & Bhamra, 2011). Turbulentie wordt door Boyne en Meier (2009) geconceptualiseerd als een element van onvoorspelbaarheid met hoge mate van dynamiek in de complexiteit én de aanwezigheid van geschikte middelen in de omgeving van de organisatie. Ansell en Trondal (2017) bekrachtigen deze uitspraak en voegen daaraan toe dat de aanwezigheid van turbulentie in de omgeving van een organisatie, en dus in de organisatie zelf, niet betekent dat de organisatie in een crisis zit. Een crisis is volgens hen meer afkomstig uit een bedreiging voor de basale structuur van een organisatie. Turbulentie is een patroon van verandering met een hoge mate van onvoorspelbaarheid in informatie en kennis (Ansell & Trondal, 2017). Turbulentie is daarnaast ook een eigenschap van de omgeving van een organisatie waarbij een reactie van die organisatie in gang wordt zet. Ansell en Trondal (2017) maken in tegenstelling tot Boyne en Meier (2009) verder onderscheid binnen turbulentie. Zij concluderen dat turbulentie niet alleen als element van de omgeving van een organisatie gekenmerkt kan worden, maar ook van de interne organisatie zelf. Dit punt is met name belangrijk voor publieke organisaties aangezien publieke organisaties een leveringsgarantie hebben naar burgers en andere stakeholders (van der Meer, 2012). Een publieke organisatie kan niet stoppen met het uitvoeren van de taken.

2.2 Leiderschap

Zoals eerder beschreven, zijn turbulentie en crisis vaak een gevolg van een verandering in de omgeving of een verandering in de organisatie zelf. Deze veranderingen zijn meestal complex (Higgs & Rowland, 2005). Om te kunnen reageren op de complexe organisatieveranderingen is leiderschap nodig (Higgs & Rowland, 2005). Het is voor dit onderzoek buitenproportioneel om alle vormen van leiderschap te behandelen, maar het is duidelijk dat de rol van leiderschap in turbulente tijden en crisis cruciaal is voor het succes



omtrent de omgang daarvan (Kotter, 1990, 1996; Conner, 1992; Higgs & Rowland, 2001; Higgs; 2003, in Higgs & Rowland, 2005).

Kuipers et al. (2013) onderbouwen de stelling dat organisatieverandering complex is en onderscheiden binnen organisatieverandering drie elementen: de content van de verandering, de omgeving van de verandering en het proces van de verandering. Zij voegen daar leiderschap als belangrijke antecedent aan toe. Ook Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) geven aan dat leiderschap een belangrijk element is van organisatieverandering. Interessant is dat zij leiderschap en de wisseling van leiders als oorzaak zien voor organisatieverandering in het geheel. Van der Voet en collega's (2014) beschrijven dat het cruciaal is dat leiders in organisatieverandering de kernwaarden van de organisatie in acht nemen. Ook onderbouwen zij de stelling dat organisatieverandering gebaat is bij leiderschap dat in de context van de organisatieverandering geplaatst moet worden. Van der Voet et al. (2014) merken op dat de identificatie van de kernwaarden van een organisatie en het al dan niet veranderen van die kernwaarden belangrijk zijn voor de veranderbereidheid van werknemers binnen een organisatie. Het hebben van een visie is volgens Abbas en Asghar (2010) naast de bovenstaande punten een belangrijk element in leiderschap voor succesvolle organisatieverandering. Daarnaast merken zij de belangrijke rol van transformationeel leiderschap binnen organisatieverandering op. Zij concluderen dat transformationeel leiderschap gekenmerkt wordt door de volgende elementen (Abbas en Asghar, 2010):

“Ability to work as change agents, Courage to take bold steps, Ability to trust on others, Value driven characteristics, Good learning abilities, Strong mental model to work in complex situation, A clear vision.” (p.14)

Bass (1995, in Higgs & Rowland, 2005) beschrijft dat transformationeel leiderschap een duidelijke relatie heeft met succesvolle organisatieverandering. Higgs en Rowland (2005)



noemen vijf elementen in transformationeel leiderschap voor succesvolle organisatieverandering:

- “(1) Creating the case for change: effectively engaging others in recognizing the business need for change.*
- (2) Creating structural change: ensuring that the change is based on depth of understanding of the issues and supported with a consistent set of tools and processes.*
- (3) Engaging others in the whole change process and building commitment.*
- (4) Implementing and sustaining changes: developing effective plans and ensuing good monitoring and review practices are developed.*
- (5) Facilitating and developing capability: ensuring that people are challenged to find their own answers and that they are supported in doing this.” (p.12)*

Een transformationeel leider werkt dus vooral aan de verhouding met de werknemer en is daarbij goed gefocust op de content van de verandering, alsmede het proces en de invloed van de omgeving.

Uit de literatuur (van der Voet, 2014) is goed af te leiden dat leiderschap ten tijde van organisatieverandering niet alleen focust op het succes van veranderingen die geïmplementeerd worden, ook de kernwaarden van een organisatie zijn wederom belangrijk. Golant, Sillince, Harvey en Maclean (2015) beschrijven deze vorm als *institutioneel leiderschap*. Naast complexiteit in de organisatie of de omgeving van de organisatie, beleven organisaties gedurende hun levensloop ook voorspoed en tegenslag. Voorspoed en tegenslag zijn afkomstig uit een centrale, kenmerkende identiteit van de organisatie (Golant, Sillince, Harvey & Maclean, 2015). Golant et al. (2015) beweren dat de aanwezigheid van deze organisationele identiteit bekrachtigd wordt door leiders die actief organisationele waarden en normen uit het verleden zoeken en deze verbinden met organisationele responsiviteit én uitdagingen en mogelijkheden in het heden en in de toekomst. Golant et al. (2015) beweren dat leiders kunnen inspelen op de

toekomst van een organisatie door naar het verleden te kijken. Deze pad-afhankelijkheid betekent dat leiders het verleden kunnen gebruiken om het heden en de toekomst te kunnen rechtvaardigen en definiëren. Dit noemen zij *institutioneel leiderschap*, gebaseerd op het werk van Selznick (1957). Ook Washington, Boal en Davis (2008) zien institutioneel leiderschap als gedrag van een leider die reageert op zowel interne als externe krachten die op een organisatie werken. Deze stellingen komen voort uit Selznick's (1957) werk waarin hij onderscheid maakt tussen instituties en organisaties. In het kort zijn instituties entiteiten die meer waarde hechten aan de producten die zij maken of diensten die zij leveren dan de manier waarop zij dat doen. De waarde hangt daarmee sterk samen met de identiteit van de organisatie en de drang naar zelfredzaamheid (Washington, Boal & Davis, 2008).

De institutionele leider is anders dan de transformationele leider, die het pad naar een prettige samenwerking plaveit. De institutionele leider heeft de taak om de waarden van de organisatie te behouden (Selznick 1957; Washington, Boal & Davis, 2008; Golant et al., 2015). Dit doet hij of zij volgens Golant et al. (2015) door externe ondersteuningsmechanismen te ontwikkelen, door te sturen op interne consistentie van de organisatie en door het voorkomen van het krijgen van externe vijanden. Het is dus duidelijk dat institutionele leiders een actieve rol hebben in het schapen van een gedeelde visie in de organisatie en in het verwezenlijken van de doelen. Die visie is belangrijk waarbij de leider het gebruik en de opname van mythen, verhalen en legendes aanwakkert. Door te refereren naar de goede oude tijd kunnen die oude kernwaarden weer herleefd worden (Washington, Boal & Davis, 2008). De institutionele leider neemt deel in het bouwen van autobiografische patronen van de geschiedenis van de organisatie om de identiteit van de organisatie op te helderen (Washington, Boal & Davis, 2008). Ze gebruiken daarbij verhalen uit de echte wereld om hun boodschap te verduidelijken en hun werknemers en volgers te beïnvloeden. Daarnaast hebben institutionele leiders als taak het ontwikkelen van externe ondersteuningsmechanismen om de veerkrachtigheid, legitimiteit en



het overleven van de organisatie te bewaken waarbij een balans tussen flexibiliteit en stabiliteit cruciaal is (Washington, Boal & Davis, 2008). Een laatste taak die institutionele leiders hebben is het voorkomen van het krijgen van vijanden (Washington, Boal & Davis, 2008). Door te begrijpen waar een risico vandaan komt kan de leider inspelen op de toekomst die de organisatie tegemoet gaat. Institutionele leiders proberen al met al ten alle tijden om ondergang van een organisatie tegen te gaan door naar kernwaarden van het verleden te kijken en die te koppelen aan de uitdagingen en mogelijkheden van het heden en de toekomst.

Er kan dus gezegd worden dat leiderschap ontzettend belangrijk is binnen organisaties, zeker rondom turbulentie en crisis. Enerzijds omdat transformationele leiders de band met de medewerker vergroten en daarmee de cohesie in de organisatie. Dit zorgt voor succesvolle organisatieverandering. Anderzijds doordat institutionele leiders de kernwaarden van een organisatie gebruiken om vast te houden aan de missie en de visie van een organisatie om zo de doelen van een organisatie te verwezenlijken. Vertrouwen tussen werknemers en vertrouwen in de organisatie alsmede de productie van een organisatie zijn beide dus gevolgen van bovenstaande soorten leiderschap. Er kan dus geconcludeerd worden dat volgens de bovenstaande literatuur transformationeel leiderschap en institutioneel leiderschap als middel gezien kunnen worden in het omgaan met turbulentie en crisis. De onvoorspelbaarheid in de omgeving en in de organisatie kan worden behandeld middels deze vormen van leiderschap.

2.3 Omgaan met turbulentie en crisis

Turbulentie in de omgeving van organisaties en binnen organisaties zorgt, zoals in de paragraaf over turbulentie beschreven, voor onzekerheid betreffende het halen van organisationele doelen (Boyne & Meier, 2009; Ansell & Trondal, 2017; Kearney & Morris, 2015). Als de omgeving van een organisatie aan verandering onderhevig is, is organisatiestrategie een methode om hier mee om te gaan. Als wordt gesproken in de literatuur



over het responderen, ofwel een strategie om turbulentie te behandelen, gaat het dikwijls over twee mogelijkheden: behoud van de interne structuren binnen de organisatie en sturen op stabiliteit, of vernieuwen naar een nieuwe structuur die wellicht effectiever is tegen turbulentie (Boyne & Meier, 2009). Als eerste belichten Boyne en Meier (2009) verandering, dat gezien kan worden als respons op turbulentie. De *structural contingency theory* suggereert dat organisaties beter presteren als de interne karakteristieken overeenkomen met de externe omgeving (Boyne & Meier, 2009). Het is dan duidelijk dat als de omgeving verandert, de interne karakteristieken van de organisatie mee veranderen. De organisatie vernieuwt en past zich dus aan. Anderzijds suggereert de *structural inertia theory* dat interne stabiliteit het beste antwoord is op de strategievraag in turbulente tijden (Boyne & Meier, 2009). Hannan en Freeman (1984) belichten dit uitgebreider en geven aan dat structural inertia niet gaat om het niet willen veranderen, maar dat organisaties vaak niet kunnen veranderen of simpelweg erg traag veranderen. Het vasthouden aan de interne structuren zorgt volgens Hannan en Freeman (1984) voor handvatten waaraan de organisatie zich kan vasthouden. Er kan gezegd worden dat voordat een organisatieverandering geïmplementeerd kan worden, stabiliteit moet volgen vanuit een turbulente tijd of crisis. Structural inertia bevordert deze stabiliteit (Hannan & Freeman, 1984). Verandering in een organisatie wordt daarnaast gezien als contraproductief voor turbulentie en crisis aangezien het proces dat daarmee gepaard gaat disruptief is voor de prestatie van de organisatie (Boyne & Meier, 2009). Boyne en Meier (2009) zeggen daarmee in hun onderzoek dat organisaties vast moeten houden aan interne karakteristieken en niet moeten veranderen. Organisaties die veranderen naar het beeld de immer dynamische omgeving, blijven daar mee bezig en zijn niet bezig met het verwezenlijken van de organisationele doelen. Als organisaties veranderen, zijn interne routines gedestabiliseerd en wordt de onzekerheid groter.



Ansell en Trondal (2017) bevestigen de uitspraak dat turbulentie en crisis vragen om een strategische keuze tussen stabiliteit en verandering, maar zeggen in tegenstelling tot Boyne en Meier (2009) dat stabiliteit en vernieuwing niet als wederzijds exclusief concept hoeven te worden gezien, maar meer als complementaire aspecten binnen de respons op turbulentie. Organisaties die kiezen voor stabiliteit in tijden van turbulentie zullen pad-afhankelijkheid gebruiken als determinant voor toekomstige tijden van turbulentie. Als organisaties kiezen voor vernieuwing zullen zij dat volgens Ansell en Trondal (2017) doen door het gebruik van institutionele verandering, wat leidt tot meer continue maar minder dramatische veranderingen. Dit doen organisaties door te kiezen voor een hogere variëteit in strategie waarbij flexibele, gedecentraliseerde methoden centraal staan. Ansell en Trondal (2017) geven als kritieke noot mee dat behendigheid, veerkracht en flexibiliteit zowel als interne karaktereigenschappen als in strategievorming succesvol blijken in tijden van turbulentie.

Kearney en Morris (2015) stellen dat Organizational Entrepreneurship als oplossing kan worden gezien ten tijde van turbulentie. Organizational Entrepreneurship wordt door Kearney en Morris (2015) gezien als een actieve vorm van verantwoordelijkheid waarbij de organisatie inspeelt op turbulentie en crisis door middel van: het identificeren van en handelen naar nieuwe mogelijkheden, het creëren van kansen, het toepassen van de huidige organisationele middelen, het aanbieden van verbeterde diensten en het inspelen op educatie in betrokkenheid. Kearney en Morris (2015) suggereren dat Entrepreneurship in de publieke sector kan leiden, net als in de private sector, tot lange termijn focus op de externe omgeving, alsmede open communicatie en gedeelde beslissingsbevoegdheid om zo turbulentie tegen te gaan. Kearney en Morris (2015) beschrijven dit als *strategic renewal*. Kearney en Morris (2015) sluiten hun onderzoek af met de conclusie dat strategic renewal als combinatie van een entrepreneuristische blik en het inspelen op stabiliteit van de organisatie succesvol blijkt op turbulentie. Deze vorm van respons behoeft een dynamisch proces met samenwerkingen tussen

interne en externe stakeholders, evaluatie, doelstellingen formuleren en het zorgen voor veerkrachtigheid van de organisatie. Seeger, Ulmer, Novak en Sellnow (2005) stellen in contrast dat organisaties turbulentie kunnen overleven als zij kunnen leren van de gemaakte fouten, een nieuwe vorm van normaal implementeren en als zij kunnen promoten om samen te werken naar een ondersteunende en nieuwe vorm van werken binnen organisaties. Met andere woorden gaat het ook hier om het vernieuwen van strategie.

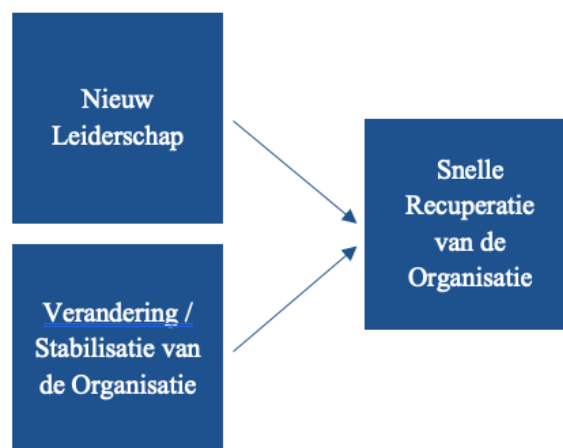
Concluderend kan worden gezegd dat sturing op stabiliteit ofwel sturen op verandering een veelgebruikte respons is op turbulentie en crisis. Echter wordt duidelijk dat een combinatie van de twee effectiever blijkt. Pad-afhankelijkheid en verandering van interne structuren om toekomstbestendig te worden zijn belangrijke aspecten in de omgang met turbulentie en crisis. Veerkrachtigheid en flexibiliteit zijn gevolgen van deze vormen van strategie. Ook strategische renewal is een effectieve vorm van omgang met turbulentie en crisis. Hieronder zal worden ingegaan op het onderzoeksmodel waarbij de focus ligt op een synthese van het bovenstaande met verwachtingen binnen dit onderzoek als afsluitend stuk.

2.4 Onderzoeksmodel

Zoals beschreven in het theoretisch kader hebben veel organisaties te maken met complexiteit en onvoorspelbaarheid in de omgeving en in de organisatie zelf. Dit wordt turbulentie genoemd. Turbulentie heeft vaak negatieve gevolgen voor de haalbaarheid van de doelen van de organisatie en als turbulentie erger wordt, en daarmee negatieve invloed heeft op de interne structuren van een organisatie, kan het leiden tot crisis. |Leiderschap is in tijden van turbulentie en crisis dan ook cruciaal om het complexe karakter van een turbulente tijd en crisis binnen een organisatie te behandelen. |Voornamelijk transformationeel en institutioneel leiderschap blijken effectief, die zowel als antecedent en gevolg van een verandering in een organisatie gezien kunnen worden. Maar goed leiderschap is niet het enige dat omgang kan

bieden met turbulentie en crisis. De keuze op gebied van strategie is net zo cruciaal, waar leiders doorgaans voor de keuze staan om vast te houden aan de interne structuren van de organisatie versus het implementeren van een vernieuwende strategie. Een combinatie tussen de twee blijkt het meest effectief. Dat blijkt uit de toevoeging van strategisch entrepreneurship en strategisch renewal. Dit zijn concepten die gebaseerd zijn op een combinatie tussen stabiliteit en vernieuwen.

In figuur 1 hieronder wordt middels een conceptueel model duidelijk gemaakt hoe verwacht wordt dat de relatie plaats vindt.



Figuur 1: Conceptueel Model

Op basis van de theorie hierboven kan worden verwacht dat een nieuwe vorm van leiderschap en strategische keuzes om verandering na te jagen zorgen voor een snelle recuperatie (Abbas en Asghar, 2010; Golant, Sillince, Harvey & Maclean, 2015; van der Voet et al., 2014). Kenmerken als leren in de organisatie, het centraal stellen van de werknemers, kijken naar de pad-afhankelijkheid en het mogelijk maken van nieuwe systemen die de organisatie weer laat doen waarvoor ze bestaat, zijn cruciaal (Washington, Boal & Davis, 2008). Juist omdat stabiele factoren uit het verleden als leidraad zijn genomen en een combinatie tussen anticipatie op de toekomst en sterke punten uit het verleden kunnen zorgen voor een

grote veerkrachtigheid van de organisatie. Ook wordt verwacht dat een beste manier om te recupereren niet een afzonderlijke keuze is om ofwel te veranderen ofwel te stabiliseren, maar dat het twee complementaire elementen zijn. Afgevraagd kan dan worden wat precies de invloed is geweest van de verandering in strategie en het leiderschap van de SVB. De keuze om niet te voort te bouwen op bestaande strategieën, maar om nieuwe strategieën te implementeren lijkt te zorgen voor wederom een snelle recuperatie (Kearney en Morris, 2015).



3. Methode

Om tot een gedegen wetenschappelijke studie te komen werd er in deze gevalstudie data verzameld door het afnemen van interviews bij zeven hogere leidinggevendenden vanuit de SVB. Deze interviews, tezamen met een uitgebreide analyse van media- en beleidsdocumenten van de SVB uit de afgelopen tien jaar, vormen de data waarmee antwoord gegeven kan worden op de onderzoeksvraag. In het onderstaande stuk wordt eerst ingegaan op het onderzoeksdesign. Vervolgens wordt de dataverzameling besproken, om af te sluiten met de operationalisering en de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek.

3.1 Onderzoeksdesign

Dit onderzoek betreft een enkele casusstudie, waarbij één casus centraal staat; de turbulentie rondom en de recuperatie van de SVB. Er wordt binnen een casusstudie een gedetailleerde analyse uitgevoerd, waarbij het doel is om tot uitbreiding van wetenschappelijke theorieën te komen (Bryman, 2012; Yin, 2009). Casusstudies kunnen zowel kwantitatief als kwalitatief van aard zijn (Yin, 2009). Dit onderzoek is enkel kwalitatief van aard. Interessant is dat zowel leiderschap als de keuze om te veranderen als organisatie invloed lijken te hebben op de omgang met crisis en turbulentie. Hoewel beide afzonderlijk van elkaar van positieve invloed zijn op de omgang met turbulentie, is het onduidelijk wat een combinatie van de twee voor invloed heeft. Het doel van dit onderzoek is daarom te ontdekken hoe leiderschap en de strategische keuze om te vernieuwen en te veranderen hebben geleid tot de recuperatie van de SVB na turbulentie en crisis. Daarnaast is de keuze voor de SVB te rechtvaardigen doordat deze casus aansluit bij het bijdragen aan het dichten de kloof in de wetenschappelijke literatuur. De SVB is namelijk rijk op het fenomeen dat onderzocht wordt, zoals hierboven beschreven.

Een casusstudie bevat naast het bovenstaande andere belangrijke bijkomstigheden die de keuze voor deze soort studie verantwoorden. Allereerst is een groot voordeel van een

casusstudie dat informatie uit een natuurlijke context gehaald kan worden. De onderzoeker verkrijgt informatie vanuit interviews en beleids- en mediadocumenten en komt zo dicht bij het onderzoeksveld (Yin, 2009). Hierdoor ontstaan er werkelijkheidsgetrouwe interpretaties, waardoor het onderzoek realiteitswaarde ontvangt en objectiviteit gewaarborgd wordt. (Cresswell, 2007). Deze objectiviteit wordt verder ondersteund door nauw contact en het verkrijgen van een vertrouwensband met de participanten (Yin, 2009).

3.2 Dataverzameling

In dit onderzoek is een uitgebreide beleids- en media-analyse gedaan en zijn hogere leidinggevenden van de SVB geïnterviewd middels een semigestructureerd interview. De kracht van een semigestructureerd interview is een gesprek met onderwerpen of vragen als kern, met speelruimte voor zowel de respondent als de onderzoeker om extra informatie te bevragen of te geven (Richie & Lewis, 2013). Richie en Lewis (2013) beschrijven daarbij een ander positief punt van semigestructureerde interviews, namelijk dat dit soort interview uitermate geschikt is om gedrag en ideeën te belichten. Er zijn zeven gesprekken gevoerd middels een videobelverbinding. Belangrijk is dat alle respondenten uit het hogere management van de SVB afkomstig zijn. Deze keuze is gemaakt aangezien er dan een consistente golf van informatie beschikbaar is. Tevens zorgt de kleinere populatie hoger management voor een vergrootte betrouwbaarheid van het onderzoek aangezien er minder spreiding binnen de populatie is. Het hogere management heeft daarbij veel invloed gehad voor, tijdens en na de PGB turbulentie en crisis, wat hen rijk maakt aan informatie over het fenomeen.

De onderwerpen en interviewvragen zijn alvorens de interviews vastgesteld in een schema. Dit zorgt er voor dat alle interviews dezelfde grove lijnen behandelt. De interviews zijn verder niet gehouden in een vaste volgorde, maar er is in elk interview wel getracht een tijdlijn te schetsen in chronologische volgorde. Met andere woorden is er geprobeerd om eerst

naar het probleem te kijken waarna de geïmplementeerde oplossingen en daarbij horende leiderschapsstijlen zijn besproken. In bijlage 1 en 2 zijn schema's te vinden waarin, aan de hand van de literatuur, concepten zijn uitgewerkt die hebben geleid tot de onderwerpen en de interviewvragen. Het eerste deel van het interview was bestemd zijn voor een kennismaking en het overeenkomen van het gebruik en het doel van de data binnen dit onderzoek. Het doel is om te achterhalen in welke periode omtrent de PGB-crisis, alsmede de positie binnen de SVB, de participant werkzaam is geweest. Deze afbakening zorgt voor een meer gespecificeerde set van vragen. Dit deel wordt in het kader van doelmatigheid eerder opgestuurd. Het tweede deel van het interview is zoals gezegd middels videobelverbinding uitgevoerd, waarbij het interviewschema als leidend werd gebruikt. Aan het eind van het interview hadden de respondenten de mogelijkheid om aan te geven of er nog belangrijke aspecten misten en hadden ze de mogelijkheid om aan te geven welke onderwerpen of vragen zij het meest van belang achtte. Het laatste vormt een belangrijk aspect in kwalitatief onderzoek aangezien de standpunten van respondenten een belangrijke basis vormt voor de data van dit onderzoek (Richie & Lewis, 2013).

Naast de interviews is er in dit onderzoek een uitgebreide beleids- en media-analyse gedaan. In deze analyse zijn verschillende mediaberichten, jaarstukken en beleidsdocumenten gebruikt om tot een uitgebreidere tijdlijn te komen. De documenten die zijn geraadpleegd zijn gevonden door te zoeken naar mediaberichten met de kernwoorden 'PGB-crisis', 'turbulentie SVB', 'SVB-crisis' en 'Persoonsgebonden Budget'. Ook is gefilterd op mediaberichten tussen 2010 en 2020. De mediaberichten zijn gezocht via Google News. De website van de SVB is geraadpleegd om de jaarstukken te vinden. Als laatste is de website van de rijksoverheid gebruikt om tot beleidsstukken te komen die niet op de website van de SVB waren gepubliceerd. Het gaat om jaarstukken van de SVB.

De combinatie van antwoorden op de interviewvragen en de documentanalyse heeft geleid tot een casusbeschrijving die dient als tijdlijn waarin problemen en oplossingen rondom het PGB binnen de SVB zijn besproken.

3.3 Operationalisatie

De audio van alle interviews zijn opgenomen, zodat deze uitgewerkt kunnen worden tot volledige transcripten door de onderzoeker zelf. Het voordeel hiervan is dat de transcripten door de onderzoeker gelijk gelezen worden waarbij overkoepelende thema's en onderwerpen gelijk onderscheiden kunnen worden. De verwijzingen naar namen en functies zijn geanonimiseerd of verwijderd uit het transcript. Anonimiseren en het vertrouwelijk maken van de stukken zijn in dit onderzoek van cruciaal belang aangezien alleen op deze manier aan vertrouwelijke informatie gekomen kan worden. Door een vertrouwensband met de respondent aan te gaan kan er informatie verkregen worden die normaliter verborgen blijft. Dit zou niet mogelijk zijn als expliciet geweest zou zijn. Dit komt de kwaliteit van dit onderzoek ten goede. De transcripten zijn vervolgens volledig gecodeerd. De methode van het coderen stamt uit de *grounded theory* benadering. Cresswell (2007) onderscheidt twee soorten casusstudies die het meest gebruikt worden: de originele gevalstudie/casusstudie, en de *grounded theory* benadering. Het verschil is simpel, bij de eerste soort studie wordt theorie gebruikt om de casus te onderzoeken en het doel van de tweede soort studie het ontwikkelen van theorie op basis van de casus en eerder bestaande theorieën. De methode van coderen volgens *grounded theory* geeft een systematische basis voor het analyseren van de resultaten van dit onderzoek. Het voordeel van een *grounded theory* benadering in het coderen is tevens dat de onderzoeker tijdens het coderen zich niet vastlegt aan onderwerpen uit de theorie, maar objectief kan analyseren zonder bevooroordeeld te zijn. Er is begonnen met open coderen. Open coderen is het koppelen van stukken tekst aan basale codes. (Creswell, 2007). Hierna is begonnen met axiaal coderen, ook

wel het onderscheiden van de data in majeure categorieën met informatie. Als laatste volgt het selectief coderen, waar de axiale codes en de bijbehorende informatie gekoppeld zullen worden aan de focus van dit onderzoek. De laatste stap focust zich op het construeren van een model waarin de vooraf opgestelde verwachtingen in terug kunnen komen. Deze methode wordt beschreven in het werk van Cresswell (2007), en is inductief van aard waarbij vanuit de interviews wordt gezocht naar codes die vervolgens gekoppeld worden met de theorie.

In dit onderzoek staan leiderschap, turbulentie, strategische verandering en recuperatie centraal. Een overeenkomst tussen de selectieve codes en de kernonderwerpen van dit onderzoek zou betekenen de eerder gestelde verwachtingen bevestigd zouden kunnen worden. Aangezien er verwachtingen zijn opgesteld in dit onderzoek is het onderzoek niet strikt grounded theory. Belangrijk is dat alleen de methode van coderen hiervan gebruikt is om te voldoen aan een zekere mate van systematiek. De codeboom vormt daarbij de basis voor de analyse. In de analyse wordt aan de hand van de eerder opgestelde operationalisatie beschreven wat de handelingen, het gedrag en de veranderingen die zijn doorgevoerd betekenen. Er wordt dus een koppeling gemaakt met de theorie.

3.4 Betrouwbaarheid en Validiteit

Binnen elk onderzoek is het cruciaal de kwaliteit te waarborgen. In de wetenschap worden daarbij veelal de termen validiteit en betrouwbaarheid gebruikt (Mortelmans, 2013). Een onderzoek is hierin valide als daadwerkelijk het verschijnsel meet dat beoogt gemeten te worden. Dit wordt ook wel de interne validiteit genoemd. Logischerwijs is externe validiteit ook van belang, de mate waarin een onderzoek generaliseerbaar is naar de gehele populatie. Betrouwbaarheid heeft anderzijds betrekking op de accurate uitkomsten van een onderzoek en daarmee de repliceerbaarheid (Mortelmans, 2013). Een laatste en tevens veel vergeten term is objectiviteit. Zoals eerder beschreven is het van belang dat de onderzoeker neutraal is

in het doen van het onderzoek en daarmee zonder vooroordeel of bias resultaten van het onderzoek analyseert (Mortelmans, 2013). De keuze voor grounded theory benadering binnen het coderen is hieruit gegrond.

Echter zijn deze termen meer passend bij kwantitatief onderzoek (Guba, 1981). Binnen kwalitatief onderzoek wordt veelal meer gebruik gemaakt van *credibility*, *transferability*, *dependability* en *confirmability*. De tabel hieronder geeft weer hoe de termen die gebruikt worden in kwalitatief onderzoek overeenkomen met de veelal gebruikte termen zoals beschreven door Mortelmans (2013).

Tabel 1: Wetenschappelijke en Naturalistische termen toepasselijk naar de vier aspecten van betrouwbaarheid (Guba, 1981).

| Aspect | Scientific Term | Naturalistic Term | Nederlandse Naturalistische Term |
|---------------|---------------------------------------|-------------------|----------------------------------|
| Truth Value | Internal Validity | Credibility | Geloofwaardigheid |
| Applicability | External Validity Generalizability | Transferability | Overdraagbaarheid |
| Consistency | Reliability | Dependability | Betrouwbaarheid |
| Neutrality | Objectivity | Conformability | Conformiteit |

Om de leesbaarheid van dit onderzoek te behouden worden in tegenstelling tot de tabel hierboven vanaf nu de Nederlandse termen aangehouden.

3.4.1 Geloofwaardigheid

Aangezien dit onderzoek semigestructureerde interviews gebruikt als verzamelmethode voor de data kan de geloofwaardigheid beperkingen ervaren. Toch zijn er in dit onderzoek stappen gezet om de geloofwaardigheid te behouden. Zo is in meerdere fases van dit onderzoek de kwaliteit gecontroleerd waarbij andere onderzoekers kritisch konden kijken naar de methode

en dataverzameling. Daarbij is het opstellen van onderwerp lijsten en vragenlijsten alvorens het interview een goede manier om de interviews zo veel mogelijk hetzelfde te houden. De geloofwaardigheid is tevens vergroot door op een systematische manier de data te analyseren. Het uitvoeren van een uitgebreide beleids- en media-analyse heeft tevens gezorgd voor een vergroting van de geloofwaardigheid. De informatie die daaruit voortkomt wordt gebruikt in combinatie met de interviews om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. Deze combinatie is een vorm van bronnentriangulatie, waarmee de geloofwaardigheid vergroot wordt (Richie & Lewis, 2013).

3.4.2 Overdraagbaarheid

De overdraagbaarheid van dit onderzoek is door de hoge mate van diepte en het feit dat het onderzoek één enkele casus betreft gering. Toch is er geprobeerd om de overdraagbaarheid te waarborgen door verschillende medewerkers van het hogere management van de SVB ten tijde van de recuperatie te interviewen. Tezamen met de documentanalyse zorgt dit voor datatriangulatie. Guba (1981) beschrijft dit als een belangrijke methode om overdraagbaarheid te waarborgen. Zoals beschreven is echter gekozen voor onderzoek naar één enkele casus aangezien de SVB rijk is aan informatie rondom de fenomenen beschreven in de onderzoeksvraag. Dit geeft de mogelijkheid tot diepte in de data en het begrijpen van de processen die vooraf de genezing van de SVB zijn uitgevoerd. De geringe overdraagbaarheid vraagt om een uitgebreid advies voor vervolgonderzoek. Hetgeen uitgevoerd kan worden om de kloof in de wetenschappelijke literatuur te dichten. Hier wordt verder op ingegaan in de conclusie van dit onderzoek.

3.4.3 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is belangrijk voor de kwaliteit van het onderzoek. Zoals in de tabel beschreven staat betrouwbaarheid voor een zekere mate van consistentie (Guba, 1981). De betrouwbaarheid van het onderzoek is geprobeerd te waarborgen door systematisch te werk te gaan in het uitvoeren van de interviews middels een interviewschema, het transcriberen, het coderen en het analyseren van de codes. De interviews zijn tevens opgenomen zodat het onderzoek ook hierin herhaalbaar is. Ook de transcripten zijn opvraagbaar jegens de controleerbaarheid van het onderzoek.

3.4.4 Conformiteit

Zoals eerder beschreven is tevens de conformiteit een belangrijk aspect van de kwaliteit van dit onderzoek. De onderzoeker dient zich neutraal op te stellen in het analyseren van de resultaten (Guba, 1981). De keuze voor coderen volgens de grounded theory benadering is hierbij gegrond, waar vanuit de data, codes gemaakt worden in plaats vanuit de literatuur. Een overeenkomst tussen de codes en de literatuur impliceert een bevestiging van de verwachtingen die zijn opgesteld voor dit onderzoek. Zoals gezegd zal hierop ingegaan worden in de analyse waarbij een koppeling gemaakt wordt tussen de literatuur en de resultaten van de interviews en de documentanalyse. In de conclusie wordt vervolgens antwoord gegeven op de onderzoeksvraag.

4. Casusbeschrijving

De Sociale Verzekeringsbank bestaat al 119 jaar, begonnen als de Rijksverzekeringsbank, en is inmiddels een zelfstandig bestuursorgaan met als voornaamste doel het uitvoeren van sociale verzekeringen (Brand, 2020). In 1901 begon de Rijksverzekeringsbank met het uitvoeren van de eerste sociale verzekeringswet: de Ongevallen wet. Na de wetwijziging in 1920 waar de Rijksverzekeringsbank in een aparte wet is opgenomen kwam de Rijksverzekeringsbank in 1956 zelfstandiger te staan door vergrote betrokkenheid van maatschappelijke organisaties en een bestuur van werkgevers, werknemers en overheid (Brand, 2020). Vanaf dit moment werd de naam de Sociale Verzekeringsbank (hierna SVB) aangehouden. De in 1919 bepaalde Raden van Arbeid fuseerde in 1988 met de SVB als gevolg van wetwijzigingen en automatiseringsprojecten waardoor de omvang van het personeel van de Raden sterk afnam. In vergelijking neemt vanaf de jaren '80 van de vorige eeuw de vraag naar een ander soort staatsinrichting toe (van der Meer, 2012). De verzorgingsstaat die voor dit moment in volle glorie aangehouden werd, werd te duur, overheidspersoneel was er in overvloed en burgers moesten meer zelf doen (van der Meer, 2012). In 2001 werd de SVB zoals hierboven al aangegeven een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) met een publiekrechtelijke organisatievorm in opdracht van voornamelijk het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, maar ook het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, de Nederlandse gemeenten en het UWV en het CAK (Brand, 2020). Zoals wordt aangeduid, maar ook te lezen is in de missie en de visie van de SVB, pleit de SVB voor een stevige samenwerking tussen instantie en de burger, waarbij de SVB geeft waar iedereen recht op heeft binnen de vastgestelde kaders en regels (Sociale Verzekeringsbank 2020). Er kan gezegd worden dat de SVB, net als andere overheidsinstanties, sinds jaar en dag een organisatie was waartegen aangekeken werd, met aanzien en waarbij naar de burger toe weinig verkeer liep (Bovens, 2012). Al met al is de SVB



vandaag de dag verantwoordelijk voor het uitvoeren van achttien wetten met de daarbij behorende regelingen. De bekendste zijn de AOW, het trekkingsrecht PGB en de Kinderbijslag. In dit onderzoek zal naast andere cruciale momenten voornamelijk gefocust worden op het Persoonsgebonden Budget (PGB).

Tot in de loop van de jaren '10 van deze eeuw loopt alles goed en wordt de SVB, ondanks een groeiende mate van complexe en intensieve samenwerkingen met partnerorganisaties als de belastingdienst, gemeenten en het Pensioenregister, door klanten en overheid gewaardeerd met een zeer ruime voldoende (Sociale Verzekeringsbank, 2011; Sociale Verzekeringsbank, 2012). Daarbij komt dat de SVB sinds 2007 is begonnen met het investeren in betere internetvoorzieningen. De SVB echter geconfronteerd met forse bezuinigingen en een grote investering in een nieuwe ICT-infrastructuur: het Multiregelingsstelsel (MRS). Dit systeem moest de SVB voorzien van de gegevens van 18 miljoen burgers. Uit een van de interviews is te lezen dat dit project al in gang was gezet:

Toen ik bij de SVB ging werken, toen was al sprake van een hele grote aanbesteding voor vervanging van een kern van de SVB. De kern systemen. Waar de AOW en alle kinderbijslag in draait. Multi Regelingen systeem. Daar staat MRS voor.

Het wordt duidelijk dat de invoering van het MRS zeer ingrijpend is geweest. Het MRS was een zogenaamd Turn-Key project waar de gehele uitvoering onder moest veranderen. Het ingrijpende was dat een systeem dat al jaren in gebruik was, opeens grote veranderingen moest ondergaan. Er werd afgevraagd of de manier waarop het MRS ingevoerd werd, wel de juiste was:

Want ja, hoe kan je zijn dat je een partij met geen kennis en kunde met pakketten een systeem laten maken dat grotendeels werd ontwikkeld in India?"

Toch zette de SVB de koers voort en keek ze uit naar ontwikkeling, vernieuwing en excellentie, ondanks dat duidelijk was dat dit niet haalbaar zou zijn (Sociale Verzekeringsbank, 2013). Daarbij kwam de druk vanuit het kabinet druk op de SVB met zich mee bracht (Sociale Verzekeringsbank, 2013). Desondanks bleef tot op dit moment de waardering en de score van burgers op de SVB op een ruim voldoende staan (Sociale Verzekeringsbank, 2013). In het jaarverslag van 2013 (Sociale Verzekeringsbank, 2014) is te lezen dat de SVB verschillende reorganisaties heeft ondergaan en dat ze nog steeds te maken had met verstreckende wetswijzigingen en bezuinigingen tegenover een negatieve houding omtrent het MRS. Uiteindelijk is er zelfs voor gekozen om het MRS niet aan te nemen, iets wat ongekend was voor de publieke sector (Sociale Verzekeringsbank, 2016). Conclusie was dat de druk zeer voelbaar was bij de SVB, wellicht meer voelbaar dan andere jaren.

In 2014 is de SVB gestopt met het ontwikkelen en uitvoeren van het nieuwe ICT-systeem. Kosten bleken te hoog en het uitbetalen van de verzekeringen bleek niet haalbaar te zijn met een systeem dat buiten de deur werd gemaakt. (Sociale Verzekeringsbank, 2015). De samenwerking met Capgemini, het bedrijf dat het MRS moest ontwikkelen, werd opgezegd, wat de SVB 43,7 miljoen ging kosten (Kepinski, 2014; Sanders, 2014; NOS, 2015).

“Wij hebben allerlei testen gedaan. ..., nou, fundamenteel heb ik er ook nog naar laten kijken door een aantal onafhankelijke partijen en eigenlijk zeiden we van ja... Ja zelfs als we dit uiteindelijk met nog heel veel meer kosten werkend zou krijgen, zou ik eigenlijk in de beheer onderhoud gewoon onbeheersbaar krijgen. Ik heb toen formeel het systeem uiteindelijk niet geaccepteerd.

Toch moest er doorgewerkt worden aan een vernieuwing omtrent de ICT-systemen. (SVN & Sneller, 2016). Uitkomst was dat de SVB, volgens eigen standaarden, niet meer voldeed aan eisen met betrekking tot fraudegevoeligheid. Dit alles leidde in 2015 tot onvoldoende invulling van de dienstverlening van de SVB (Sociale Verzekeringsbank, 2016). In het jaarverslag van 2015 (2016) is te lezen dat de samenwerking met partners, budgethouders en belangenorganisaties slecht verliep en dat veel burgers lang moesten wachten op uitbetaling van hun PGB. Dit komt ook terug uit de interviews:

Maar dat systeem hebben we sowieso dusdanig aangepast. Maar ja... SVB is wel een trend 0,01 procent onrechtmatigheid heeft in uitvoering, dus alles is gewoon altijd toetsen. Moet foutloos zijn. Controle bij de poort, et cetera. Zo was het systeem ook opgezet...

Het is dus duidelijk dat de SVB al met een zekere mate van onzekerheid en fouten te maken had, maar door crisismanagement de dienstverlening wel redelijk op orde had:

Dus het was een andere oplossing voor eigenlijk een schil om het oude heen en enigszins twee systeem ook enigszins integreren. Dus dat was wel mooi

Uit de documenten van de SVB en uit de interviews bleek daarnaast dat de SVB al jaren met delen van het PGB te maken had. Dat was echter veel kleiner dan vandaag de dag is, zo blijkt uit de interviews van dit onderzoek. De SVB was altijd al verantwoordelijk voor het uitvoeren van de administratie vanuit gemeenten en zorgverleners rondom het PGB. De afdeling PGB was een afdeling die altijd erg op zichzelf stond, zonder hulp van andere

afdelingen. De SVB wist daarnaast dat er frauduleuze zaken waren rondom het PGB, maar kon daar verder niks aan doen. Om fraude aan te pakken is vanaf 2015 het PGB volledig bij de SVB komen te liggen, (Sociale Verzekeringsbank, 2015). Het mislukken van de invoering van het MRS was een bakermat voor de aantrekking van het volledige PGB, waarbij opdracht was van het ministerie om te kijken naar automatisering om de overheidskosten te doen zakken. Deze waren namelijk hoog door het mislukken van het MRS. Het PGB is daarom met enthousiasme aangetrokken aangezien een automatisering daarvan alsmede het aanpakken van fraudezaken kon zorgen voor een daling in de kosten omtrent sociale verzekeringen.

MRS-systeem is een soort trauma geweest. En er werd gehoopt dat door trekkingsrechten uit te voeren en een soort rehabilitatie zou plaatsvinden.

Het PGB moest aangetrokken worden. Echter was het wel zaak om het PGB netjes te blijven uitbetalen, als een soort leveringsplicht naar de burger en een kernwaarde van de SVB. De situatie was namelijk onhoudbaar en niet werkbaar voor de SVB op dat moment:

Want waar zat nou namelijk het hele grote probleem in; dat hun IT-systeem het niet of nauwelijks aankon. Maar dat gegevensverstrekking vanuit de andere partijen niet goed geregeld was. Je moet je voorstellen dat de SVB niet wist wie er een PGB had en daarvoor moesten ze via een HTMLetje een bericht krijgen van een gemeente of zorgkantoor. Die gemeentes hadden dat nog nooit gedaan waarbij er in die gemeente allerlei mensen zaten die gewoon een excelletje instuurde, of die gewoon iets per post deden. En ja, als dat over zo'n 100.000 mensen gaat, dan werkt dat natuurlijk niet. Je moet dat heel strak structureren.

Ook verschillende nieuwsberichten meldden dat het PGB-systeem niet tot nauwelijks goed werkte en dat veel burgers leden onder het beleid van de SVB (NOS, 2015a; de Volkskrant, 2015. Pennarts, volgens twee wethouders (2015c, p1):

“Het PGB-systeem van de Sociale Verzekeringsbank (SVB) is veel te duur, te ingewikkeld en niet toekomstbestendig.”

De aantrekking van het PGB, zoals ook al beschreven hierboven leidde ertoe dat de SVB handgeschreven briefjes kreeg met daarop aanvragen voor uitbetaling van het PGB-budget aan zorgverleners. Met andere woorden kon de SVB de hoeveelheid handwerk niet aan. Op het moment dat er nog geen verandering in leiderschap had plaatsgevonden was de situatie dis schrijnend:

1 oktober was nog maar 5 procent zorgvuldig en goed aangeleverd van wat wij inschatten de hoeveelheid pgb-houders... Wij zitten aan alle eind van uitvoering, maar we zien dat we de gegevens niet hebben en we kunnen niet betalen als we die gegevens niet hebben.... Of we moeten de kassa open zetten. U meldt zich en dan betalen we... Dat kan natuurlijk ook, maar ik geloof niet dat dit de bedoeling was.”

Controles moesten uit het huidige PGB-systeem gehaald worden om alle aanvragen te kunnen behandelen. Dat leidde tot zeer veel onrechtmatige uitbetalingen. De druk vanuit het ministerie om door te gaan met het PGB, ondanks de berichten dat de SVB er niet klaar voor zou zijn hebben ertoe geleid dat de toenmalige voorzitter van de Raad van Bestuur is gestopt met het werk. In een interview met het NRC in december 2015 wordt teruggeblikt op de bewogen

jaren bij de SVB (SVB, 2015). Hier wordt toegelicht dat eerst de problemen opgelost moesten worden in plaats van het besteden van energie aan alle beeldvorming in die tijd. In het interview wordt gezegd dat de SVB ook een deel van het probleem is (van Steenberg, 2015). Het aanvragen van zorggeld en het invullen van alle formulieren was voor patiënten soms “onbegrijpelijk” waarbij het systeem structureel versimpeld moet worden (van Steenberg, 2015). Volgens nieuwsberichten (Algemeen Dagblad, 2015) en brieven naar de tweede kamer (Rijksoverheid, 2015) zijn volgens van Rijn (Ministerie van Volksgezondheid) de PGB-problemen nog lang niet over. Het persbericht van de SVB van 22 januari 2016 sluit aan bij het bovenstaande stuk (SVB, 2016, p2):

“De noodzaak om de organisatie van de SVB toe te rusten op huidige en toekomstige uitdagingen is echter onverminderd groot. Een nieuwe fase, nieuw leiderschap”

Het jaarverslag van 2016 beschrijft een periode van voorspoed onder leiding van een nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur en toevoeging binnen de RvB (Sociale Verzekeringsbank, 2017). Een oplossing was dat de uitvoering anders ingedeeld moest worden. Werknemers deed maar wat. De nieuwe leiding is daar tegen in gegaan door eisen te stellen aan de klant. Werknemers hoefden geen genoeg meer te nemen met uitgescheurde briefjes met daarop instructie. De SVB ging voortaan aangeven hoe documenten ter toetsing aangeleverd moeten worden voordat PGB goedgekeurd en uitbetaald kon worden:

“Ik kwam bijvoorbeeld een vrouw tegen die deed PGB in Vlissingen. En die zei; ik werk altijd met Excel dus ik stuur gewoon een Excel in en jullie zoeken het maar uit. En de SVB ging dat dan ook braaf doen.

Medewerkers worden bedankt na een jaar van zaken op orde brengen. De gehele organisatie moest weer achter de visie te komen staan (Sociale Verzekeringsbank, 2017; Sociale Verzekeringsbank, 2018). In het kort wilde de SVB drie strategische doelstellingen nakomen: een goede dienstverlener zijn, continuïteit en wendbaarheid verhogen en investeren in een proactieve ketensamenwerking. Er werd een strategie geïmplementeerd die de drie bovenstaande doelstellingen moest raken (Sociale Verzekeringsbank, 2017). Daarnaast voert de SVB alle veranderingen in kleine beheersbare stappen uit. Er wordt dan tussentijds getoetst waarna na positieve evaluatie de verandering geïmplementeerd wordt. Volgens de vernieuwde RvB staat leren centraal (Sociale Verzekeringsbank, 2017). Situaties waarin de wet- en regelgeving in de weg staan kunnen worden besproken zodat de wetgever kan meedenken over een oplossing die dicht bij het doel van de SVB staat (Sociale Verzekeringsbank, 2017). Ook lanceerde de SVB in 2016 een nieuwe website, werkte het met proeftuinen en werd weer tijdig in het uitvoeren van sociale verzekeringen (Sociale Verzekeringsbank, 2017). Daarnaast werd er om de wendbaarheid van de SVB te vergroten ingezet op leiderschap en talent. Werknemers konden naar het Leerplein waar gewerkt kon worden aan competenties middels coachend leiderschap van leidinggevenden. En natuurlijk werd er niet stilgezeten op het gebied van ICT (Sociale Verzekeringsbank, 2017). Conclusie was dat in het jaarverslag van 2017 (Sociale Verzekeringsbank, 2018) gemeld dat 2016 een jaar was waarin zaken op orde zijn gesteld en 2017 het jaar was waarin er nog meer gewerkt werd aan vernieuwing. De organisatie er weer bovenop (Sociale Verzekeringsbank, 2018; Sneller, 2017). PGB-controles worden weer uitgevoerd, compensatieregelingen gaan van start, mijn-pgb gaat online en wint in 2017 de RBB Award voor meest actueel en origineel project binnen de publieke dienstverlening. Er is binnen de teams een grote mate aan snelheid, wendbaarheid en transparantie (Sociale Verzekeringsbank, 2018). Inmiddels liep de uitvoering van het trekkingsrecht PGB weer op orde, klantwaardering steeg weer en ICT-systemen lopen stabiel. Bij alles wordt er gevraagd



of het gewenste effect bereikt wordt. Deze recuperatie van de SVB is daarnaast tamelijk snel als deze vergeleken wordt met turbulentie binnen bijvoorbeeld de Belastingdienst (van de Lustgraaf, 2020)

Concluderend wordt er in het laatste jaarverslag gezegd dat de afdeling PGB (DPGB) op dit moment een van de meest wendbare en veerkrachtige afdelingen is van de SVB (Sociale Verzekeringsbank, 2019).



5. Analyse

Dit hoofdstuk focust zich op de analyse van de data. Het hoofdstuk bouwt voort op de casusbeschrijving, waar beknopt wordt ingegaan op de tijdlijn en de veranderingen die zijn doorgevoerd om de SVB te laten genezen. De analyse gaat dieper in op de gedragingen en de veranderingen die zijn doorgevoerd met een koppeling naar de theorie.

Het analyse hoofdstuk is verdeeld over drie secties die afkomstig zijn uit de combinatie van de selectieve codes en de theorie. De paragrafen zijn Turbulentie, Leiderschap en Omgaan met turbulentie en crisis.

5.1 Turbulentie

De afdeling PGB staat als gevolg van het mislukken van het MRS en de hoeveelheid fraudegevallen en het mislukken van de volledige implementatie van het PGB in nieuwe vorm, zwaar onder druk. Zoals is te lezen in de casusbeschrijving werkt de SVB al jaren met het PGB maar veranderen er in korte tijd een aantal cruciale aspecten. Te weten de omvang van de uitvoering van het PGB en het vertrouwen van de overheid en de burger in de SVB. Ook is te lezen dat het PGB werd aangetrokken doordat er opdracht was om te bezuinigen, wat de SVB wilde doen door het PGB te automatiseren. Dit heeft het gevolg gehad dat er op twee vlakken crisis en turbulentie ontstond; dynamiek in de omgeving van de organisatie en onvoorspelbaarheid binnen en buiten de organisatie. Deze twee vlakken zijn afkomstig uit de literatuur en komen overeen met de data uit dit onderzoek (Boyne & Meier, 2009). In het onderstaande stuk wordt op beide vlakken ingegaan. Er zal worden beschreven wat respondenten zeiden over de situatie van de SVB ten tijde van de turbulentie en crisis en er zal een koppeling gemaakt worden met de theoretische constructen zoals in het theoretisch kader is beschreven.



5.1.1 Dynamiek in de omgeving van de SVB

Uit de literatuur kan worden gedestilleerd dat een hoge mate van dynamiek in de omgeving van de organisatie kan zorgen voor turbulentie in de organisatie (Boyne & Meier, 2009). Het mislukken van de invoering van het MRS was daar een begin van en tevens een bakermat voor de aantrekking van het volledige PGB, waarbij opdracht was van het ministerie om te kijken naar automatisering om de overheidskosten te doen zakken. Deze waren namelijk hoog door het mislukken van het MRS. Het PGB is daarom met enthousiasme aangetrokken aangezien een automatisering daarvan alsmede het aanpakken van fraudezaken kon zorgen voor een daling in de kosten omtrent sociale verzekeringen. Dit staat in lijn met theorie over een dynamische omgeving waarin veel aspecten veranderen. Het ministerie zorgt ervoor dat de SVB gedwongen wordt het PGB aan te nemen. De SVB komt als gevolg daarvan in een reactieve modus terecht en verliest het oog op de doelen van de organisatie:

Wat het geval was, dat je zeven vestigingen had, je had een front office en een backoffice en mensen wisten niet van elkaar welk werk ze deden of ze werk van elkaar beide en elkaars eigenlijk was het enige credo was; betaal de declaraties maar uit. En dan zien we wel...”

Ook werd duidelijk dat het probleem van het niet meer kunnen uitbetalen zich uitmondde in twee aspecten: het probleem op de uitvoering en een probleem in het vertrouwen naar de burger en naar de ketenpartners toe. Ook dit staat in lijn met de theorie over dynamiek in de omgeving van de organisatie. Veel partners reageerden anders op de problematiek en het vertrouwen in de SVB gaf daarbij nog meer dynamiek in de omgeving. Een dynamisch omgeving kan gezien worden als een turbulente omgeving wat zich kan uitmonden in een crisis.

Het is opmerkelijk dat uit de interviews blijkt dat er weinig structuur was in de manier van werken binnen de afdeling PGB wat zich uit naar de ketenpartners en de burger. Daarbij komt dat het systeem dat nu gebruikt werd zwaar verouderd was en dat deze manier niet meer bij de tijd van vandaag past. Dit zijn wederom aspecten die in lijn liggen met een dynamische omgeving met kans op turbulentie en crisis. Ook onvoorspelbaarheid werkt hierop in. Dat blijkt uit het volgende stuk.

5.1.2 Onvoorspelbaarheid van de Organisatie

Ook onvoorspelbaarheid is een voorloper van turbulentie en crisis. Echter is het anders dan dynamiek (Boyne & Meier, 2009). De bovenstaande aspecten hebben veel invloed gehad op de manier hoe de SVB reageerde en hoe er werd gewerkt als gevolg hiervan. Een voorbeeld hiervan komt uit de interviews met de respondenten. Klanten werden elke keer doorgeschoven en werknemers wisten niet van elkaar wat er moest gebeuren. Dit aspect duidt erop dat onregelmatigheden in de organisatie van invloed zijn op onvoorspelbaarheid in de omgeving van de organisatie. Het feit dat werknemers geen klantbinding hadden met de klant zorgde ervoor dat de klanten geen vertrouwen meer hadden in de SVB. Daarbij komt dat klanten veel aan fraude deden. Uit de interviews blijkt dat de hoge werkdruk en de onkunde van de SVB om al het PGB-werk op te pakken hebben gezorgd voor veel onrechtmatige uitbetalingen. Met andere woorden kon de SVB de hoeveelheid handwerk niet aan. Het blijkt hieruit dat de SVB een crisis had op het gebied van uitvoering van hun taak, welke verder in dit stuk als technische kant van het probleem wordt gekarakteriseerd.

Tevens blijkt uit de interviews dat de SVB een bepaalde manier had betreffende omgang met dit probleem en wat voor effect dat had op de organisatie. De problemen met het uitbetalen

van het PGB riepen een enorme hoeveelheid media-aandacht op en dat zulke negatieve aandacht ongekend was voor de SVB. Het volgende citaat benadrukt dat:

En dat was voor de SVB wel echt ongekend. Ik kan je wel vertellen dat de SVB voor een uitvoeringsorganisatie eigenlijk voor altijd een beetje het braafste meisje van de klas was, waar organisaties ook graag bij kwamen kijken van; goh hoe doet de SVB dat? Dus dat de SVB zo slecht in het nieuws was, dat had wel impact op de hele organisatie.”

Deze media-aandacht bracht ook veel onvoorspelbaarheid in de omgeving van de SVB. Uiteindelijk had dit dus ook invloed op de werkzaamheden en de werknemers van de SVB, hetgeen aangeduid kan worden als een crisis.

Het gevolg daarvan was dat de SVB een defensieve houding op zich nam. Mede door de knauw die de organisatie had opgelopen als gevolg van het mislukken van het MRS:

“...op zich wisten we bij de SVB wel dat in beginsel goed zijn in het betalen van uitkeringen waar mensen recht op hebben. Nou, precies dat had een knauw gekregen.”

De interviews voegen daaraan toe dat er ontzettend veel discussie ontstond tussen het ministerie en de SVB over de bruikbaarheid en de haalbaarheid van het PGB. Kon de SVB het PGB eigenlijk wel uitvoeren? En wat moest er anders gebeuren als de SVB het PGB niet kon uitvoeren? Het blijkt dus dat de SVB op het moment in de tijdlijn zoals hierboven beschreven een vertrouwensprobleem had, alsmede een probleem op het gebied van uitbetalen, de uitvoeringskant. Door alle problematiek rondom het uitbetalen ontstond daarbij simpelweg een vertrouwensbreuk tussen de klant en de SVB. Er kan dus gezegd worden dat doordat de SVB

dermate problemen ervoer op het gebied van vertrouwen en uitvoering, dat ze zich in turbulente tijden bevond met als gevolg een crisis. De PGB-crisis. De interne structuren van de SVB waren niet meer stabiel. Zoals gezegd konden delen de doelen van de SVB, het uitbetalen van het PGB, niet meer worden behaald. |

5.2 Leiderschap

De literatuur schrijft voor dat turbulentie, crisis en veranderingen in organisaties vragen om leiderschap (Higgs & Rowland, 2005). Zonder leiderschap zijn organisaties in complexe situaties stuurloos en behalen ze niet of nauwelijks de missiedoelen en presteren ze niet zoals ze zouden moeten presteren. Het is dus duidelijk dat leiderschap van belang is in organisaties. Leiderschap wordt belangrijker in organisaties ten tijde van turbulentie, crisis en organisatieverandering aangezien het een goed middel is om in te gaan op die turbulentie en crisis. Zo ook in de casus van de SVB. In het onderstaande stuk wordt ingegaan op het nieuwe leiderschap dat is gekomen als gevolg van de PGB-crisis.

5.2.1 Transformationeel Leiderschap

In de literatuur over transformationeel leiderschap wordt beschreven dat deze vorm van leiderschap een goede respons is op turbulentie en crisis aangezien het gaat over het scheppen van een band tussen en met de medewerker. Vertrouwen staat centraal wat ervoor zorgt dat er gestuurd kan worden op organisatieverandering (Bass, 1995; Higgs & Rowland, 2005). De omgang met de werknemer en het wekken van vertrouwen is goed terug te zien in het onderstaande citaat van een van de respondenten van dit onderzoek:

“Ik denk dat ik iemand ben die heel veel luistert naar wat er in de organisatie aan ideeën zijn en eigenlijk daaruit de beste ideeën proberen te pikken.”



“En wat ik doe, dat vinden heel veel mensen raar, ik ga nooit op mijn kamer zitten en ik ga nooit op het hoofdkantoor zitten. Dus ik ga een ochtendje met mijn laptopje zitten tussen de communicatiemedewerkers en dan hoor ik heel veel. En daarna ga ik een middagje zitten tussen de toepassingsbeheerders.”

De leidinggevende die het bovenstaande verklaarde is dus niet een leidinggevende die heel erg van boven af in de organisatie sturing gaf, maar tussen de werknemers ging zitten en ging luisteren. Het kweken van vertrouwen dat alles gezegd kon worden, zo blijkt ook uit het volgende stuk:

“Dat heeft als voordeel dat mensen je vertrouwen en dat je veel meer informatie toegestuurd krijgt. En dat heeft als voordeel dat je heel veel verschillende invalshoeken te horen krijgt. En dat heeft ook nog als voordeel dat je veel van je ideeën kwijt kan die mensen dan weer oppikken en verwerken tot hun idee.”

Kenmerkend is dat vertrouwen niet het enige is dat duidelijk naar voren kwam als eigenschap van het nieuwe leiderschap. Ook het hebben van een visie en het creëren van de noodzaak van verandering wordt gekenmerkt als een transformationele leider die stuurt op het succes van organisatieverandering:

“Wat mij opviel is dat hij een hele duidelijke visie op de organisatie had, hij werd ook wellicht wel aangetrokken door het teloorgaan en de goede naam van de SVB/ En hij had een duidelijk beeld met waar dat naar toe moest met de organisatie. En dat vond

ik eigenlijk het meest opvallende. Hij had een 100 dagen verhaal... Hij had ook echte ideeën en dan gaat het over de bedoeling en over de interne dienstverlening.”

De nieuwe leiding geeft ook aan dat er niet alleen gestuurd werd op verandering van de organisatie, maar vooral op verandering van gedrag. Dit duidt op het kenmerk van transformationeel leiderschap waarin de leidinggevende de mogelijkheid geeft dat werknemers mogen leren en dat ze fouten mogen maken (van der Voet et al., 2014). Juist die vrijheid geeft dat organisatieverandering mogelijk is waarbij de bereidheid tot veranderen hoog is onder de werknemers. Door in te spelen op de collegiale band tussen werknemer en leidinggevende kan er worden gezorgd voor een hoge mate van bereidheid. Zo blijkt ook uit het volgende citaat:

“Hij heeft het zelfvertrouwen teruggebracht door weer ruimte te creëren. Dat mensen wat durven, dat ze durven te experimenteren, dat ze proberen. Hij heeft de luiken opengezet, dat we heel nadrukkelijker ook het contact met de buitenwereld zochten.”

“Want wat er namelijk gebeurde is dat als je een steentje oplichtte, dan kwam je namelijk een enorme berg rotzooi tegen. En dat werd heel veel verborgen gehouden. Dat kwam niet bij de top waardoor de top dacht dat het veel rooskleuriger was dan dat het daadwerkelijk was. Dat was niet makkelijk. Dat heb ik gedaan door eigenlijk niemand te straffen en niemand te ontslaan. Dus ik heb heel veel vertrouwen bij het zittende management gegarandeerd, dat het niet ten koste zou gaan van hun positie.”

Het is dus duidelijk dat er na de komst van het nieuwe leiderschap gefocust werd op het krijgen van een band tussen medewerker en leidinggevendenden. Er werd vertrouwen gekweekt, waar gewerkt werd aan een organisatiecultuur waarin het maken van fouten mag en waar geleerd



kan worden. De SVB is ‘open gezet’ wat inhoudt dat informatie weer is gaan stromen en dat er een gevoel kwam dat de problemen met elkaar opgelost moesten worden. Het leiderschap heeft dat kunnen bewerkstelligen door het bovenstaande met als gevolg dat problemen in de SVB en de daarbij behorende sturing op stabiliteit en het toewerken naar veranderingen ook echt konden worden geïmplementeerd. Hierover later meer.

5.2.2 Institutioneel Leiderschap

Onder andere Van der Voet (2014) en Golant et al. (2015) geven aan dat naast transformationeel leiderschap, institutioneel leiderschap als geschikt middel kan worden beschouwd als respons op turbulentie en crisis. Het inspelen op pad-afhankelijkheid en daaruit plannen voor de toekomst maken is van groot belang voor een succesvolle organisatieverandering als gevolg van turbulentie en crisis. Een centrale identiteit kan als gevolg hebben dat er een vergrootte mate van organisationele responsiviteit ontstaat. Er wordt gereageerd vanuit zowel de interne als externe krachten op een organisatie met als doel het behouden van de kernwaarden van de organisatie. Die kernwaarden van de organisatie zijn van cruciaal belang om een organisatie toekomstbestendig te maken. Zo hebben institutionele leiders de taak om externe ondersteuningsmechanismen te ontwikkelen. Zo kunnen veerkrachtigheid, legitimiteit en het overleven van de organisatie bewaakt worden waarbij een balans tussen flexibiliteit en stabiliteit cruciaal is (Washington, Boal & Davis, 2008). Uit de interviews blijkt wederom dat het nieuwe leiderschap van de SVB ten tijde van de PGB-crisis elementen bevat die overeenkomen met vormen van institutioneel leiderschap. Een van de leidinggevendenden beschrijft dat zo:

“De bereidheid van mensen om gewoon avonden te werken om weekenden te werken was heel groot. En de bereidheid om in crisistijd dus heel snel op te schakelen en daarin te doen wat nodig is.”

Het bovenstaande citaat maakt duidelijk dat er een kernwaarde van de SVB was die heeft geholpen in het aanpakken van de problematiek. Hoe deze kernwaarde is gebruikt door de nieuwe leiding wordt in het onderstaande stuk duidelijk. De nieuwe leiding gaf aan dat de SVB en met name DPGB vooral moest kijken naar waar ze eigenlijk voor werken. Wat is het doel? Wat zijn de kernwaarden van de organisatie.

“Het had het interne doel waar het gaat over de kern van de organisatie en die kernwaarden naar buiten brengen met de vraag; met welke opdracht zijn we eigenlijk op pad gestuurd?”

Uit de interviews werd duidelijk dat er gestuurd werd op de kernwaarden van de organisatie middels het programma “De Bedoeling”. De nieuwe leidinggevende bracht dit programma in om de interne dienstverlening weer op orde te krijgen met de vraag, waar werken we voor? Wat is ons doel? Het volgende stuk benadrukt dat:

“En ook op concept als de bedoeling, hij had een aantal veranderlijnen in de organisatie om de interne dienstverlening om die op orde te krijgen. Dus de gedachte om net zo dienstverlenend naar je klant buiten als je interne klant te zijn en dat door trekken. Daar heeft hij zich als eerste op gefocust.”

Het was de missie en de visie van de nieuwe leiding om weer de vertrouwde en innovatieve dienstverlener te worden die de SVB altijd geweest was. Dat werd gedaan door niet te kijken naar de letter van de wet, maar meer naar de geest van de wet. Met andere woorden door te kijken naar wat een klant nodig heeft en daarop in te spelen. Dit ligt in lijn met inspelen op de kernwaarden van de organisatie en met het kijken naar het verleden van de organisatie om vanuit die kennis zo toekomstbestendig mogelijk te zijn. Het onderstaande stuk geeft daarbij een voorbeeld van hoe De Bedoeling was bedoeld:

“De bedoeling... zijn de uitkomsten van onze beschikkingen nou ook wat de wetgever ooit bedoelt? Vinden we dit nou rechtvaardig? En als dat niet zo was, om daar het gesprek over te voeren van... is er nou niet een maatschappelijk rechtvaardige uitkomst denkbaar gegeven de regels die we hebben? Dat dwingt ook wel tot nadenken over je eigen handelen.”

Het is duidelijk dat terug gaan naar de bedoeling, met andere woorden teruggaan naar de kernwaarden van de organisatie heeft geleid tot nadenken over het handelen van de werknemers binnen DPGB.

“Is wat er nu gedaan wordt wel juist? Kan het niet beter?”

Deze houding, die door de nieuwe leiding werd gestimuleerd, heeft geleid tot veranderingsbereidheid en het vergroten van de stabiliteit binnen de organisatie. Het heeft ertoe geleid dat werknemers zich afvragen of hun handelingen wel zo effectief zijn en of het niet beter kan. De veranderingen die zijn doorgevoerd zijn alleen succesvol geïmplementeerd doordat de nieuwe leiding elementen bevatte die overeenkomen met institutioneel leiderschap

en door transformationeel leiderschap. Dit valt te verklaren door de hoge mate van die veranderingsbereidheid, de band tussen de medewerker en de organisatie en de leiding en de visie op pad-afhankelijkheid en de blik op het verleden om de toekomst te kunnen schetsen.

5.3 Omgaan met turbulentie en Crisis

Naar aanleiding van de gestelde problemen met de uitbetaling van het PGB moesten oplossingen worden bedacht. Zoals gezegd is het nieuwe leiderschap daar onderdeel van, maar die nieuwe leiding heeft ook bepaalde aspecten ingevoerd en heeft keuzes gemaakt op het gebied van strategie. Boyne en Meier (2009) geven aan dat er onderscheid bestaat tussen stabiliteit en verandering. Het werd duidelijk dat een afzonderlijke keuze niet de beste manier lijkt, maar dat een combinatie effectief is. Strategische renewals en een entrepreneuristische blik op organisaties blijken eveneens effectief in de omgang met turbulentie en crisis. In het onderstaande stuk wordt ingegaan op twee sub-paragrafen, Sturing op Stabiliteit. En Sturing op Verandering.

5.3.1 Sturing op Stabiliteit

Zoals beschreven in de literatuur kan er gekozen worden in respons op turbulentie en crisis op het sturen op stabiliteit van de interne structuren van de organisatie (Boyne & Meier, 2009; Ansell & Trondal, 2017). De focus ligt dan op het versterken en behouden van bestaande uitvoeringsaspecten, omgangsvormen en cultuur. Uit de interviews blijkt dat globaal gezien het probleem van het PGB en de SVB in twee aspecten opgedeeld kan worden. Enerzijds de uitvoering van het PGB en daarmee dus de technische kant. Anderzijds de band tussen klant en organisatie, waarmee de vertrouwensband bedoeld wordt:

“Op zich wisten we bij de SVB wel dat we in beginsel goed zijn in het betalen van uitkeringen waar mensen recht op hebben. Nou, precies dat had een knauw gekregen. Maar dat was het eenvoudige deel. Maar het ingewikkelde deel is daarvan de erkenning te krijgen van ja, dat het inmiddels goed gaat.”

De sturing op stabiliteit heeft in de casus van de SVB betrekking op het uitbetalen van het PGB, de uitvoering. Voordat verder gewerkt kon worden aan het handelen met de turbulentie en crisis van de SVB, moest orde op zaken gesteld worden. Ook in de literatuur wordt dit zo beschreven (Hannan & Freeman, 1984). De nieuwe leiding heeft dat eigenlijk op drie manieren gedaan, allereerst het veranderen van de eisen van aanlevering van het werk, het uitbreiden van het aantal FTE waardoor er simpelweg meer werk verzet kon worden en het werk onderverdelen in stapeltjes om het werk overzichtelijk te maken. De hoeveelheid opgestapeld werk, aangezien het PGB maar moeilijk uitbetaald werd omdat mensen zich niet correct meldden of omdat het verwerken van de aanvraag simpelweg te lang duurde, moest worden weggewerkt. Ook is in de casusbeschrijving duidelijk gemaakt dat klanten niet de juiste manier van aanleveren van toetsingsdocumenten hanteerden. De nieuwe leiding heeft dat bewerkstelligd door daarbij ook het management uit te breiden. Er zijn externe directeuren aangenomen die geholpen hebben bij het wegwerken van de stapels werk zoals hij het zelf zei.

En eigenlijk in maart en vooral in de periode daarna, gingen we dat niet meer doen. We gingen zelf eisen stellen. Het moet zo aangeleverd worden. Het moet voor die datum aangeleverd worden. Als het niet voor die datum aangeleverd wordt, dan verwerken we het niet meer. We zetten er ook dwangmiddelen op. We publiceren dan ook op een site dat jullie je niet aan de afspraken houden. We gaan meer aan informatieverstrekking doen aan de buitenwereld zodat ze kunnen zien wat aan ons ligt en wat aan anderen

ligt. Dat was niet zo zeer om anderen te blamen. Maar dat om te zorgen dat gemeenten en die zorgkantoren zich meer aan die afspraken gingen houden.”

De nieuwe leiding heeft daarnaast ruimte gecreëerd om daadwerkelijk aan de hoeveelheid werk te beginnen door het aantal werknemers op te schalen van ongeveer 200 mensen naar 1200 mensen:

“Je moet eigenlijk eerst overzicht creëren... Je moet je voorstellen dat voor de taakuitbreiding er ongeveer 200 mensen werkten op PGB-dossier. En toen ik er kwam hebben vrij snel opgeschaald naar 1200 man.”

Het tweede dat de nieuwe leiding heeft gedaan is het werk opgedeeld in segmenten. Door structuur te creëren kon er begonnen worden met de berg aan werk die DPGB voor zich had liggen. Het volgende stuk uit het gesprek geeft dat weer:

“Het tweede wat we eigenlijk gedaan hebben, en dat klinkt simpel, maar dat is het eigenlijk ook, dat is stapeltjes gemaakt. We hebben eigenlijk binnen de SVB stapeltjes werk gemaakt, waarbij we gezegd hebben nou dit is zorgovereenkomsten die verwerkt moeten worden. Dit zijn toekenningsberichten die verwerkt moeten worden. Dit zijn declaraties die verwerkt moeten worden. En dat gaf heel veel overzicht. Eigenlijk wisten ze amper wat er eigenlijk moest gebeuren.”

De ruimte die opeens beschikbaar was gaf de werknemer de mogelijkheid om de hoeveelheid onafgemaakt werk weg te werken zodat met een schone lei begonnen kon worden. Een respondent vertelde dat voordat je kunt gaan werken aan oplossingen op de langer termijn, je

eerst structuur moet aanbrengen zodat de kern van de organisatie blijft lopen en het management of de werknemer zich niet druk hoeft te maken of de dienst nog wel geleverd wordt. Want dat is een waarde die al sinds jaar en dag sterk aanwezig is binnen de SVB. Een citaat uit het gesprek met een van de respondenten.

Laat ik zeggen dat zie ik echt als een als een organisatiekenmerk SVB-breed. En ook al wat heel goed past bij de historie van de organisatie, waarbij mensen echt primair gedreven zijn door continuïteit en door de dienstverlening moest doorgaan.”

De ruimte die nu bruikbaar was gaf DPGB dus de mogelijkheid om in redelijk korte tijd de hoeveelheid weg te werken, maar dat was niet de enige verandering die is doorgevoerd. Uit de interviews met de respondenten blijkt dat het invoeren van regioteams een belangrijke interventie is geweest in de weg naar het weer op orde brengen van DPGB en de SVB. Daarover later meer.

Het blijkt dat het wegwerken van het opgestapelde werk binnen DPGB als gevolg van de slechte implementatie van de uitvoering PGB heeft gezorgd voor een schone lei. Dit staat in lijn met de literatuur die aangeeft dat het inspelen op stabiliteit van groot belang is bij het handelen met turbulentie en crisis (Anssel & Trondal, 2017). Een laatste aspect dat heeft geholpen met de aanpak van de turbulente tijden en de crisis is de invoering van regioteams. Ook dit ligt in lijn met sturing op stabiliteit volgens Hannan en Freeman (1984) en Boyne en Meier (2009), maar heeft ook raakvlakken met sturen op vernieuwing. Het invoeren van de regioteams heeft er simpelweg voor gezorgd dat de hoeveelheid werk beter gemanaged kon worden en dat toekomstige problemen eerder aan het licht gebracht kunnen worden. Een citaat van een van de respondenten bevestigt dit:

“Dus ik heb teams die op de regio Amsterdam zitten, is natuurlijk een grote regio. En daar zit dus en de gemeente, en een zorgkantoor en een groep en alle klanten uit die regio komen altijd bij hetzelfde team terecht. Wij zijn dus ook altijd in staat te schakelen met dezelfde verstekkers die in zo ’n regio werken. En de teams zijn zo samengesteld dat alle expertise die nodig is om een klant te helpen, in dat team aanwezig is in een regioteam.”

De uitkomst was dat werk veel efficiënter gedaan kon worden en dat daarmee de hoeveelheid werk niet meer als een belemmering gezien werd, maar als een mogelijkheid tot klantgerichtheid. Een van de kernwaarden die zo sterk aanwezig was en aangewakkerd werd door de nieuwe leiding.

Echter is zoals hierboven beschreven maar een deel van het probleem aangepakt. De technische kant, ofwel de uitvoering. In de casus en in de analyse hierboven is tevens beschreven dat een ander deel van de problematiek en dus een deel van de turbulentie en crisis het vertrouwen in de SVB was. Daarmee is ook het grootste deel van de turbulentie en de crisis belicht. Niet zozeer de uitvoering, aangezien uit de interviews naar voren kwam dat op het moment van aankomst van delen de nieuwe leiding dat gedeelte al redelijk op orde was, maar vooral het vertrouwen in de SVB een grote hoeveelheid energie vroeg:

“Ik moet eerlijk zeggen, en zo zullen de meeste mensen het niet karakteriseren, maar eigenlijk was het ergste al voorbij. Wat je eigenlijk zag dat in de maanden oktober tot maart men eigenlijk geen flauw benul hadden hoe ze dit probleem moesten gaan tackelen. Want waar zat nou namelijk het hele grote probleem in; dat hun IT-systeem het niet of nauwelijks aankon.”

“De eerste veranderingen was, wat natuurlijk erg technisch was, de boel op orde krijgen met rondom uitbetalingen. Toen ik in dienst trad bij de SVB waren de betalingen redelijk op orde.”

Het volgende stuk gaat in op de verandering rondom het vertrouwen in de SVB en in DPGB. Belangrijk is dat dit stuk vooral vernieuwing betreft om het vertrouwen terug te winnen, waarbij begonnen wordt met de regioteams en het effect daarvan op het vertrouwen in de SVB en in DPGB.

5.3.2 Sturing op Verandering

Zoals hierboven beschreven gaat dit stuk vooral in op het terugbrengen van het vertrouwen in de SVB en in DPGB. Het terugbrengen van vertrouwen is vooral gefaciliteerd door vernieuwingen die zijn ingevoerd in de organisatie. Sturen op verandering wordt in de literatuur beschouwd als middel om turbulentie en crisis tegen te gaan (Anssel & Trondal, 2017). Er wordt gestuurd op organisatieverandering, wat maakt dat de interne structuren beter overeenkomen met de externe omgeving van de organisatie. In dit geval betekent dat de SVB moest werken aan het vertrouwen dat belanghebbenden verloren waren.

Zoals gezegd is het vertrouwen onder andere geprobeerd terug te halen middels het invoeren van regioteams. Het gevolg daarvan was dat de SVB weer kon gaan doen waar ze goed in was; namelijk het toetsen van aanvragen en het uitbetalen van sociale verzekeringen zoals het PGB. De belangrijkste verandering was dat kantoren gesloten werden en dat de opschaling naar 1200 man terug werd gehaald naar circa 600 man, aangezien ze simpelweg met 600 man het werk aankonden. DPGB werkte niet meer met een front-office en een back-office waar klanten elke keer opnieuw hun casus moesten voorleggen, maar er werd gewerkt

met teams die verantwoordelijk zijn voor een bepaalde regio. In elk team was ook de expertise aanwezig om iedereen te kunnen helpen:

“...de medewerker kreeg de opdracht om het dossier in een keer goed te zetten...”.

“In het verleden spraken werknemers klanten die alleen maar vertelde dat het niet goed gaat en dat ze ontevreden waren. Nu spraken de werknemers van DPGB klanten die zeiden; dit is iets nieuws... Ik word zo snel geholpen. En jullie kennen mijn dossier.

Dat is voor de klant een stuk waardevoller dan niet elke keer weer uit moet leggen waarom de klant belt. Dit wekt vertrouwen op bij de klant waardoor de klantwaardering omhoog ging. Dit is onder andere een deel waardoor de turbulentie en de crisis rondom het PGB verholpen is. Een voorbeeld van hoe de dienstverlening na de vernieuwing omtrent de invoering van de regioteams verliep:

“En nu bel een klant, en dan zeg ik; Goh, meneer ... wat fijn dat u belt.. Ik zie dat u voor het laatst vorige week heeft gebeld. Helaas kon de afspraak van gisteren niet door gaan...

Dus je ziet een verbinding met de klant wat maakt dat de klant ook wilder werd op ons handelen...”

Het invoeren van de regioteams heeft dus vooral geholpen met de verbinding tussen de klant en de SVB. Zoals hierboven is te lezen was eigenaarschap en klantgerichtheid belangrijk in het werk.

Opmerkelijk is dat alle respondenten de bovenstaande maatregelen hebben genoemd, maar dat niet alle respondenten dit onder de noemer legde waarmee de nieuwe leiding dit ook had ingevoerd. Een van de pijlers, zoals te lezen in het stuk over leiderschap, was werken volgens “De Bedoeling”. Integraal werken en klantgericht werken was onderdeel van die ‘campagne’, met als doel de organisatie borgen voor verandering die het zou gaan doormaken om zo toekomstbestendig te zijn. Het programma “Terug gaan De Bedoeling” heeft er tevens voor moeten zorgen dat werknemers stil gingen staan bij de vraag waar de SVB voor staat en waar de werknemer het eigenlijk voor deed. De nieuwe leiding deed dat onder andere door het complete management te plaatsen tussen de werknemers, waarbij aparte ingangen werden afgeschaft. Een van de respondenten vatte dit goed samen door het volgende te zeggen:

“Maar dus een soort menselijke maat, die integrale klantbehandeling. Het is ook een goede voedingsbodem geweest voor bijvoorbeeld De Bedoeling. Dat soort concepten kun je dus ook goed laten landen in teams die op die manier werken. Want die teams hebben gewoon redelijk wat autonomie in het realiseren van hun werk.”

De respondenten vertelden dat de invoering van regioteams en het integraal werken ertoe heeft geleid dat de fouten stukken sneller werden opgemerkt wat zij beide korte feedbackloops noemden.

Niet alleen door integrale klantbehandeling en door de regioteams is het vertrouwen geprobeerd terug te brengen. Ook door ruimte te maken, werknemers kon laten experimenteren, duidelijk maken dat het maken van fouten geoorloofd is en dat het belangrijk is om te leren in de organisatie. Ook zijn er in een korte tijd sprongen gemaakt in de vertrouwensband naar het ministerie en de ketenpartners (Per Saldo en gemeenten bijvoorbeeld) toe:

“... heeft zich veel meer gericht op de cultuur bij de SVB. De werknemers hadden natuurlijk ook een fors stuk zelfvertrouwen verloren. Hij heeft het zelfvertrouwen teruggebracht door weer ruimte te creëren. Dat mensen wat durven, dat ze durven te experimenteren, dat ze proberen. Hij heeft de luiken opengezet, dat we heel nadrukkelijker ook het contact met de buitenwereld zochten. En dus die feedbackloops introduceerde en heeft ervoor gezorgd dat de waarde van de SVB weer veel meer op de voorgrond op de grond kwam te staan bij het werk dat we deden. Dus heel erg nadruk gelegd op waarom is dat werk dat we doen eigenlijk belangrijk? Niet voor onszelf, maar voor anderen.”

Naast dat vernieuwingen als regioteams en ruimte voor experimenten, leren en het maken van fouten vertrouwen van de klant en van de werknemer terug gaf, moest ook het vertrouwen van de ketenpartners worden teruggebracht. De nieuwe leiding heeft dat simpelweg gedaan door als organisatie transparant te zijn. Volgens twee van de respondenten is dat vertrouwen teruggebracht door altijd open te zijn over wat er in de organisatie gebeurt. Het bleek dat transparantie niet altijd een belangrijke pijler was. Transparantie gaf vertrouwen van de ketenpartners terug in de SVB.

“En wat ik ook gedaan heb, dat is ook wel belangrijk, ik heb vertrouwelingen gevonden op het departement. En zij had iedere dag een afspraak met de staatssecretaris. Ik noem die term altijd maniakale transparantie, ik heb altijd alle shit die ik iedere dag te weten kwam direct aan haar vertelt. Dus ze werden ook nooit meer overvallen van shit vanuit de belangenvereniging of vanuit journalisten. En dat zorgde ervoor dat ze ons weer meer gingen vertrouwen en dat zorgde er voor dat ze ons weer meer ruimte gingen geven voor onze eigen oplossingen.”

Samenvattend zijn er op ruwweg twee vlakken veranderingen en vernieuwingen doorgevoerd. Opmerkelijk is dat deze zijn doorgevoerd, is het bijzonder dat de nieuwe leiders werden aangesteld door het ministerie om orde op zaken te stellen. Niet om reactief te zijn naar de problemen en proberen deze alleen maar op te lossen om vervolgens door te gaan met de dagelijkse gang van zaken, maar genezing borgen door in te zetten op stabiliteit om vervolgens te vernieuwing en door te kijken waar de SVB en DPGB voor staan. Enerzijds de technische kant, het uitvoeren van het PGB, op orde brengen en anderzijds werken aan de relatie tussen klant, organisatie en ketenpartner. Laten zien dat de SVB genezen is en dat het vertrouwen er weer mag zijn.

Cruciaal is wel dat een van de respondenten aan geeft dat reageren op een crisis anders is dan het implementeren van een vernieuwingsagenda zonder tijden van turbulentie of crisis. Het is opmerkelijk dat de SVB als gevolg van een crisis zonder grote moeite opschaaft en technische problemen zoals de uitvoering oplost, maar dat de SVB dat eigenlijk niet kan als er geen crisis is:

“Maar goed, dus ik zou zeggen dat het daarom dus niet merkwaardig is dat Maarten alsnog schrijft een stevige vernieuwingsagenda voor de SVB. Want je kan niet een organisatie permanent blijven besturen alsof er een crisissituatie is... “

Geconcludeerd kan wel worden dat door de veranderingen die zijn doorgevoerd binnen DPGB de SVB krachtiger, wendbaarder en flexibeler zijn dan tijdens de crisis.

“Nou als het dan eigen medewerkers die aan het werk zijn, en dan die van voor 2015 bij ons aan het werk waren. Dan zijn we verder dan het niveau van 2015. En dat komt... “



ik ben niet alleen aan de slag gegaan met regioteams, maar wat van belang is dat we ook een soort context hebben willen creëren waarbij er continu leren en verbeteren het doel is.”

“En je ziet dat heel erg. We hebben bijvoorbeeld waarde stromen geïmplementeerd binnen de SVB en je ziet dat het bij DPGB vlekkeloos opgepakt wordt. En bij de uitvoering van de AOW of de Kinderbijslag krijg je dat bijna niet van de grond.”

Het bovenstaande stuk impliceert dat nieuwe vormen, veranderingen en reacties op de omgeving door DPGB veel sneller wordt opgepakt dan bij bijvoorbeeld de AOW of de Kinderbijslag. Dat komt niet alleen door de crisis, maar vooral door de houding die heerst binnen DPGB, door het management wat daar op gedrag gestuurd heeft. Door de jonge populatie.

Een laatste kritische noot uit de interviews blijkt uit de vraag waar de SVB hedendaags mee zit. Hoewel de SVB en met name DPGB er weer boven op is gekomen, ligt het vraagstuk van jaren geleden nog steeds. Er moet nog steeds op het gebied van ICT vernieuwd worden:

“En de opdracht voor hen is natuurlijk eigenlijk om die vernieuwingen ook te borgen. Dat is best wel een puzzel. En dat dat komt met name omdat de ICT-projecten die we hadden... Die zijn weliswaar mislukt, maar de opgave ligt er nog steeds. En die is nog steeds niet gerealiseerd. De opgave om de ICT ondersteuning naar een modern niveau te brengen. Er wordt heel veel handmatig werk gedaan en eigenlijk is dat gewoon niet meer van deze tijd. Is foutgevoelig en is duur en heel veel klanten zitten dan ook echt niet op te wachten. Die willen gewoon met een druk op de knop zien wat er aan de hand

is en dat vergt veel aandacht. En het andere deel is dat dat dus op een succesvolle manier gebeurt.”

Dus hoewel de vernieuwing en de sturing op stabiliteit, alsmede het leiderschap heeft gezorgd voor de snelle recuperatie is de vraag om vernieuwing niet weg. In het volgende stuk wordt ingegaan op de conclusie van deze studie.



6. Conclusie

Dit afsluitende hoofdstuk bevat de conclusie van dit onderzoek. Het onderzoek focust zich op de vraag of en hoe leiderschap en de strategische keuze om te vernieuwen hebben gezorgd voor de recuperatie van de SVB. Om tot een gedegen antwoord te komen is de probleemstelling uiteengezet, is er een uitgebreid theoretisch kader beschreven, is er een tijdlijn geschetst in de vorm van een casusbeschrijving en is data in de vorm van interviews verzameld. In het theoretische kader zijn verschillende vormen van turbulentie en crisis beschreven om te kunnen vergelijken met de verschillende vormen van leiderschap die passen bij een veranderlijke situatie. Ook is gefocust op de manier waarop omgegaan kan worden met turbulentie en crisis, welke zich laten beschrijven als strategische keuzes om te veranderen of vast te houden aan stabiliteit. De data is geanalyseerd en de resultaten zijn beschreven. In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag beantwoordt, om daarna in te gaan op de theoretische en praktische implicaties. Om af te sluiten is er ruimte voor de limitaties van dit onderzoek en wordt er ingegaan op aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

6.1 Beantwoording onderzoeksvraag

De vraag die in dit onderzoek centraal staat is:

Hoe heeft het nieuwe leiderschap en de strategische keuze om te vernieuwen en te veranderen gezorgd voor de relatief snelle recuperatie van de SVB?

Om de bovenstaande vraag te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt over theorie over transformationeel leiderschap en institutioneel leiderschap. Deze soorten leiderschap worden volgens de theorie veelvuldig gebruikt in tijden van turbulentie, crisis en

organisatieverandering. Vanuit deze theoretische constructen zijn verwachtingen opgesteld voor dit onderzoek. De verwachtingen luiden als volgt:

- Een nieuwe vorm van leiderschap en de strategische keuze om verandering na te jagen van de organisatie zorgen voor een snelle recuperatie.
- De beste manier om te recupereren is niet een afzonderlijke keuze om ofwel te veranderen ofwel te stabiliseren, maar dat het twee complementaire elementen zijn.

Op basis van de theorie, het conceptueel model van dit onderzoek en de bovenstaande verwachtingen kan het onderstaande theoretische model worden opgemaakt:



Figuur 2: Theoretisch Model

Hieronder zal worden ingegaan op de conclusie en de bevindingen per verwachting uit de studie.

6.1.1 Turbulentie, Leiderschap en Vernieuwing

De eerste verwachting duidt op de turbulente tijden, de crisis, het leiderschap na de crisis en de vernieuwing om uit de crisis te komen. Er kan allereerst gezegd worden dat de SVB duidelijk te maken had met turbulentie en crisis. Dit omdat de omgeving van de SVB zeer onvoorspelbaar was en er sprake was van een hoge mate van dynamiek. Dat komt onder andere uit het mislukken van het MRS, maar vooral het onvoorbereid en te vroeg aannemen van het

trekkingsrecht PGB. Deze turbulentie mondde daarna uit tot crisis waar interne structuren van de SVB in het gering stonden aangezien de uitvoering, een kernwaarde van de SVB, niet meer op orde was.

Er kan daarnaast gezegd worden dat leiderschap onlosmakelijk verbonden is met de recuperatie van de SVB en bij het aanpakken van de PGB-crisis. Sturen op verandering van gedrag, sturen op de noodzaak om te veranderen, sturen op trots en sturen op het najagen van kernwaarden en kijken naar waar de SVB goed in is. Allereerst is transformationeel leiderschap van belang om de vertrouwensband tussen de werknemer en de leidinggevenden te vergroten. Dit heeft in de casus van de SVB gezorgd voor ruimte voor ontwikkeling en een bereidheid tot veranderen en vernieuwen. Werknemers waren bereid om dag en nacht door te werken aan het probleem iets wat is gekomen uit de band tussen werknemer en werkgever. Uit de interviews blijkt tevens dat institutioneel leiderschap heeft gezorgd voor een hoge mate van padafhankelijkheid en een inzicht in de vraag of het werk dat gedaan moest worden wel het juiste was. Dit heeft ook gezorgd voor een bereidheid tot veranderen, waar de leidinggevenden een missie en visie implementeerden. Het kunnen kijken naar het verleden om in de toekomst veerkrachtig en flexibel om te kunnen gaan met zowel de interne als externe krachten is cruciaal geweest in de recuperatie van de SVB. Net als de mate van veranderbereidheid en de vrijheid van de werknemer om te experimenteren en te leren.

De vernieuwingen die nodig waren om het vertrouwen binnen de SVB en in de SVB terug te krijgen zijn evenals cruciaal geweest. Er werd ingespeeld op het invoeren regioteams, het kweken van vertrouwen door transparantie en het openstellen van de cultuur waar geleerd kan worden en waar fouten gemaakt kunnen worden. Dit heeft als gevolg gehad dat de werknemer, de klant en de ketenpartners weer vertrouwen in de SVB kregen. Het gevoel dat de SVB weer goed was in waar ze voor bestond. Er kan dus gezegd worden dat ook het inspelen op vernieuwing cruciaal is voor de recuperatie van de SVB. Dat blijkt tevens uit de vraag die



nu bij de SVB loopt. De SVB worstelt nog steeds met ICT-vernieuwing. De verwachting dat vernieuwing, samen met transformationeel- en institutioneel leiderschap heeft gezorgd voor een snelle recuperatie is hiermee deels bevestigd. Leiderschap en vernieuwing hebben in de casus van de SVB gezorgd voor een relatief snelle recuperatie, maar vernieuwing is niet de enige juiste strategische keuze. Het onderstaande stuk gaat daar verder op in.

6.1.2 Stabiliteit versus Vernieuwing

Er is al geconcludeerd dat in het geval van de SVB een uitsluitel van ofwel sturing op stabiliteit ofwel sturen op vernieuwing niet aan de orde is. Wat erg van belang is, is dat er eerst gekozen wordt op orde op zaken te stellen om vervolgens in te zetten op vernieuwing. Dit ligt in lijn met de theorie waar Ansel en Trondal (2017) aangeven dat het effectief blijkt om beide strategische keuzes te gebruiken. Vervolgens is dat er specifiek voor gekozen om bestaande structuren los te laten en te kiezen voor vernieuwing. Bijvoorbeeld het weghalen van de front- en backoffice om dat te vervangen door klantgerichte werkzaamheden in de vorm van regioteams. Door aanpassingen te doen in de hoeveelheid werknemers en aanpassingen in de top van de organisatie. Er is eerst voor gezorgd dat er stabiliteit is, dat de leveringsplicht voldaan kan worden, om vervolgens in te zetten op vernieuwing om genezing te waarborgen. Kearney en Morris (2015) beschrijven open communicatie en een lange termijnvisie als strategisch renewal en een entrepreneuristische respons. Hetgeen zij kenmerken als een werkende manier om met turbulentie om te gaan. Let wel; het blijft van belang om als publieke organisatie te blijven leveren en om constant te werken aan de prestaties van de organisatie. Concluderend kan gezegd worden dat de SVB snel gerecupereerd heeft omdat er juist voldaan werd aan de combinatie van stabiliteit en vernieuwing, in plaats van onder dwang van de situatie en het ministerie in te zetten op het terughalen van stabiliteit met een manier van werken die altijd al

was. De tweede verwachting dat zowel stabiliteit als sturing op vernieuwing zorgt voor snelle recuperatie wordt hiermee bevestigd.

6.2 Limitaties en suggesties voor Vervolgonderzoek

Een deel van de verwachtingen is helaas niet bevestigd. Het gaat daarbij om de eerste verwachting waar de focus lag op het louter vernieuwen. Het is belangrijk om op te merken dat er duidelijk onderscheid gemaakt moet worden tussen responderen vanuit een crisis of vanuit turbulente tijden, dan dat vernieuwing als losstaand onderdeel wordt gezien om bij te blijven met de tijd. Een verklaring voor het niet volledig kunnen bevestigen van de eerste verwachting kan zijn dat in de literatuur wordt aangegeven dat stabiliteit geen keuze van de organisatie is maar een gevolg van onkunde om te vernieuwen (Hannan & Freeman, 1984). Een logische tegenhanger van stabiliteit is dan de kunde om te vernieuwen. In de verwachtingen van deze studie werd echter ingegaan op sturing op stabiliteit als keuze van een organisatie. Concluderend blijkt het dat de SVB eerst orde op zaken moest stellen, voordat de ze vertrouwen en de uitvoering kon borgen middels vernieuwing.

Een tweede limitatie betrof de vorm en de methodologie van dit onderzoek. Aangezien deze studie een casestudy betreft, bestaat er een geringe overdraagbaarheid, ofwel externe validiteit. Dit onderzoek betreft immers één enkele organisatie, namelijk de SVB. Andere organisaties die wellicht met eenzelfde problematiek te maken hebben kunnen niet uit gaan van de bevindingen van dit onderzoek. Vervolgonderzoek, waarbij ingegaan kan worden op meerdere organisaties, kan licht schijnen op het blijvende gat in de literatuur.

Een andere limitatie van dit onderzoek is de vertrouwelijkheid en de anonimiteit van die beloofd is aan de respondenten. Om tot cruciale (soms gevoelige) informatie te komen is anonimiteit en vertrouwelijkheid van groot belang. Een nadeel hiervan is dat een deel van de

duidelijkheid van zowel de tijdlijn als de resultaten verloren gaat. Er zit namelijk verschil in type mensen en daarmee het gedrag dat geleid heeft tot de snelle recuperatie.

Afsluitend kan vervolgonderzoek zich meer richten op verschillende soorten leiderschap en een bredere uitwerking van strategie om met turbulentie en crisis om te gaan. Turbulentie en crisis zijn brede begrippen wat verder uitgewerkt dient te worden. Daarnaast zijn er naast transformationeel leiderschap en institutioneel leiderschap wellicht andere vormen van leiderschap die ook goed passen bij het responderen op turbulentie en crisis. Omwille de omvang van dit onderzoek is gekozen voor de twee best bijpassende vormen van leiderschap.

6.3 Slotbetuiging

Concluderend kan gezegd worden dat nieuwe vormen van leiderschap met elementen afkomstig van transformationeel- en institutioneel leiderschap in combinatie met sturing op stabiliteit en vernieuwing in de casus van de SVB hebben gezorgd voor een snelle recuperatie. Er kan in deze casus zeker gesproken worden over de aanwezigheid van turbulentie en crisis aangezien er een hoge mate van onzekerheid en dynamiek in zowel de organisatie als de omgeving van de organisatie aanwezig was. Er moet wel worden gezegd dat stabiliteit en vernieuwing in deze casus geen echte tegenstanders van elkaar waren maar complementair aan elkaar nodig waren om te genezen van turbulentie en crisis. Enerzijds om orde op zaken te stellen en de uitvoering weer op orde te krijgen, anderzijds om het vertrouwen in de SVB terug te laten komen.

Wetenschappelijke Referenties

- Abbas, W., & Asghar, I. (2010). The Role of Leadership in Organizational Change: Relating the successful Organizational Change with Visionary and Innovative Leadership (Dissertation No. TEX100428). Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hig:diva-7037>
- Ansell, C., & Trondal, J. (2017). Governing Turbulence: An Organizational- Institutional Agenda. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(1), 43–57. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx013>
- Bass, B. M. (1995) *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Harper & Row).
- Bovens, M. A. P., Hart, P., & Van Twist, M. J. W. (2012). Openbaar bestuur: Beleid, organisatie en politiek (pp. 24–35). *Deventer: Kluwer*.
- Boyne, G. A., & Meier, K. J. (2009). Environmental Turbulence, Organizational Stability, and Public Service Performance. *Administration & Society*, 40(8), 799–824. <https://doi.org/10.1177/0095399708326333>
- Brand, R. (2020). *Selectielijst voor de neerslag van handelingen van de Sociale Verzekeringsbank (SVB) - Periode (1956-) 2004 (153)*. Geraadpleegd van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0043104/2020-01-31>
- Becker, S., Bryman, A., & Ferguson, H. (Eds.). (2012). Understanding Research for Social Policy and Social Work 2E: Themes, Methods and Approaches. policy press.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- Conner, D. (1992) *Managing at the Speed of Change* (New York: John Wiley).



- Creswell, J. W. (2007). Five qualitative approaches to inquiry. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, 2, 53-80.
- Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., Da Silva, S. L., & De Almeida, L. F. M. (2014). Can agile project management be adopted by industries other than software development?. *Project Management Journal*, 45(3), 21-34.
- Golant, B. D., Sillince, J. A., Harvey, C., & Maclean, M. (2014). Rhetoric of stability and change: The organizational identity work of institutional leadership. *Human Relations*, 68(4), 607–631. <https://doi.org/10.1177/0018726714532966>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
- Higgs, M. J. (2003) Developments in leadership thinking, *Journal of Organisational Development and Leadership*, 24(5), 273–284.
- Higgs, M. J. & Rowland, D. (2001) Developing change leadership capability. The impact of a development intervention, *Henley Working Paper Series*, HWP 2001/004.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121–151. <https://doi.org/10.1080/14697010500082902>
- Hofs, Y., de Volkskrant, (2019). *Veel emoties bij debat over misstanden bij Belastingen: 'Mijn leven is naar de klote!* Geraadpleegd op 10 april van <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/veel-emoties-bij-debat-over-misstanden-bij-belastingen-mijn-leven-is-naar-de-klote~b07bb94d/>
- Kearney, C., & Morris, M. H. (2015). Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. *Small Business Economics*, 45(2), 425–445. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9639-z>



- Kepinski, W. (2014, 2 september). SVB neemt afscheid van Capgemini na mislukt ICT-project Dutch IT-channel. Geraadpleegd op 13 maart 2020, van <https://dutchitchannel.nl/515930/sociale-verzekeringsbank-zoekt-cio-na-afschied-capgemini-en-mislukt-ict-project.html>
- Kotter, J. (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: Simon & Schuster).
- Kotter, J. P. (1996) *Leading Change* (Boston, MA: Harvard Business School Press).
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & van der Voet, J. (2013). The management of change in public organizations: a literature review. *Public Administration*, 92(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Acco.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Eds.). (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. sage.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Seeger, M. W., Ulmer, R. R., Novak, J. M., & Sellnow, T. (2005). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 78–95. <https://doi.org/10.1108/09534810510579869>
- Sneller, N. (2017). *Newsroom SVB*. Geraadpleegd op 15 maart 2020, van <https://pers.svb.nl/>
- van de Lustgraaf, R. (2020, 8 januari). *Eindelijk vinden de gedupeerden in toeslagaffaire gehoor*. Geraadpleegd op 15 maart 2020, van <https://www.trouw.nl/binnenland/eindelijk-vinden-de-gedupeerden-in-toeslagaffaire-gehoor~bcd1c8f6/>
- van den Dool, P. (2015, 28 mei). *SVB-voorzitter biedt 'oprechte excuses' aan voor pgb-problemen*. Geraadpleegd op 15 maart 2020, van

<https://www.nrc.nl/nieuws/2015/05/28/svb-voorzitter-biedt-oprechte-excuses-aan-voor-pgb-problemen-a1415980>

van der Meer, F. M. (2012). *Voorwaarden, waarborgen en ambtenaren. De gevolgen van de opkomst van de voorwaardenscheppende staat voor de publieke dienst*, Inaugurale Rede.

van der Voet, J., Groeneveld, S., & Kuipers, B. S. (2013). Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of Change Management*, 14(2), 171–191. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805160>

van Steenberg, E. (2015, 28 december). *Problemen bij uitbetaling zorggeld zijn niet voorbij, zegt voorzitter SVB in eerste interview*. Geraadpleegd op 15 maart 2020, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2015/12/28/sociale-verzekeringsbank-problemen-bij-uitbetaling-1573433-a365592>

Washington, M., Boal, K. B., & Davis, J. N. (2008). Institutional leadership: Past, present, and future. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 721-735.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications. *Thousand Oaks*.



Mediaberichten en andere bronnen

- de Volkskrant. (2015, 26 maart). *Het blijft cowboyen met het pgb*. Geraadpleegd op 15 maart 2020, van <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/het-blijft-cowboyen-met-het-pgb~b1499beb/>
- NOS, (2015a, 19 februari). *Pgb-systeem ingevoerd ondanks serieuze waarschuwingen*. Geraadpleegd op 15 maart 2020, van <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2020148-pgb-systeem-ingevoerd-ondanks-serieuze-waarschuwingen.html>
- NOS. (2015b, 2 september). *“Belangenverstremeling ICT-project kostte SVB miljoenen”*. Geraadpleegd op 13 maart 2020, van <https://nos.nl/artikel/2055466-belangenverstremeling-ict-project-kostte-svb-miljoenen.html>
- NOS. (2015c, 21 december). *“Pgb-systeem van de SVB is failliet”*. Geraadpleegd op 15 maart 2020, van <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2076563-pgb-systeem-van-de-svb-is-failliet.html>
- Rijksoverheid. (2015, 28 oktober). *Kamerbrief-over-de-voortgang-trekkingsrecht-pgb*. Geraadpleegd op 15 maart 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2015/10/28/kamerbrief-over-de-voortgang-trekkingsrecht-pgb>
- Sanders, R. (2014, 2 september). *Mislukt MRS levert SVB strop op van 43,7 miljoen*. Geraadpleegd op 13 maart 2020, van <https://www.computable.nl/artikel/nieuws/overheid/5158099/250449/mislukt-mrs-levert-svb-strop-op-van-437-miljoen.html>
- Sociale Verzekeringsbank. (2011). *SVB SUWI-Jaarverslag 2010* (FEZU11.0086). Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl>
- Sociale Verzekeringsbank. (2012). *SVB SUWI-Jaarverslag 2011* (F&CU12.0083). Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl>

Sociale Verzekeringsbank. (2013). *SVB SUWI-Jaarverslag 2012* (F&CU13.0051).

Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl>

Sociale Verzekeringsbank. (2014). *SVB SUWI-Jaarverslag 2013* (F&CU14.0049).

Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl>

Sociale Verzekeringsbank. (2015). *SVB SUWI-Jaarverslag 2014* (F&CU15.0038).

Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl>

Sociale Verzekeringsbank. (2016). *SVB SUWI-Jaarverslag 2015* (F&CU16.0031).

Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl>

Sociale Verzekeringsbank. (2017). *SVB SUWI-Jaarverslag 2016* (F&CU17.031).

Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl>

Sociale Verzekeringsbank. (2018). *SVB SUWI-Jaarverslag 2017* (F&CU18.001).

Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl>

Sociale Verzekeringsbank. (2019). *SVB SUWI-Jaarverslag 2018* (ADU19.0026).

Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl>

Sociale Verzekeringsbank. (2020). *Over de SVB | Over de SVB | SVB*. Geraadpleegd op 15 maart 2020, van <https://www.svb.nl/nl/over-de-svb/>

SVB. (2015, 30 december). *NRC-interview met bestuursvoorzitter Nicolij Vermeulen*.

Geraadpleegd op 15 maart 2020, van <https://pers.svb.nl/nrc-interview-met-bestuursvoorzitter-nicolij-vermeulen/>

SVB. (2016, 22 januari). *Voorzitter Raad van Bestuur SVB treedt terug*. Geraadpleegd op 15 maart 2020, van <https://pers.svb.nl/voorzitter-raad-van-bestuur-svb-treedt-terug/>

SVB. (2018, 9 februari). *Nieuwe voorzitter Sociale Verzekeringsbank*. Geraadpleegd op 15 maart 2020, van <https://pers.svb.nl/nieuwe-voorzitter-sociale-verzekeringsbank/>



Bijlagen

Bijlage 1: Operationalisatie Theoretische Concepten

| Onderzoeksvraag | Concepten | Operationalisatie | Indicatoren |
|--|----------------------------------|---------------------------------------|---|
| In hoeverre hebben leiderschap en de veranderkundige strategieën gezorgd voor de relatief snelle recuperatie van de SVB? | Leiderschap | Veranderleiderschap | <ul style="list-style-type: none"> - Creëren van noodzaak voor verandering - Creëren structurele verandering - Anderen in de organisatie meenemen in het proces van verandering - Implementeren en behouden van verandering - Ondersteunen en behouden van mogelijkheid tot verbeteren - Identificatie van kernwaarden organisatie - Identificeren identiteit organisatie - Identificeren waarden organisatie - Hebben van een visie en missie |
| | | Transformationeel Leiderschap | <ul style="list-style-type: none"> - Waarde creëren - Werken als Change Agent - Vertrouwen kweken - Sterk mentaal rolmodel - Duidelijke visie |
| | | Institutioneel Leiderschap | <ul style="list-style-type: none"> - Organisationele Identiteit kennen en begrijpen, rechtvaardigen en naar toe werken - Reageren op interne en externe krachten - Waarden van organisatie behouden - Kernwaarden gebruiken om naar toekomst te kijken |
| | | | |
| | Omgaan met turbulentie en crisis | Behoud van interne structuren | <ul style="list-style-type: none"> - Versterken van interne structuren - Voortbouwen op bestaand personeel, kennis en middelen - Structural Inertia |
| | | Vernieuwing van de interne structuren | <ul style="list-style-type: none"> - Introduceren van nieuwe concepten die anders zijn |

| | | |
|-------------|--|---|
| | | dan de bestaande interne structuren |
| | | - Structural Contingency |
| | | - Entrepreneuristische aanpak strategie |
| | | - Dynamisch proces externe stakeholders |
| | | - Leren van gemaakte fouten |
| | Combinatie vernieuwing en behoud strategie | - Behendigheid |
| | | - Veerkracht |
| | | - Flexibiliteit |
| Turbulentie | Onvoorspelbaarheid | - Onvoorspelbaar karakter van de omgeving van een organisatie |
| | Dynamiek | - Dynamische processen tussen omgeving en organisatie |

Bijlage 2: Interviewvragen

| Indicatoren | Interviewvragen |
|---|--|
| - Creëren van noodzaak voor verandering | In hoeverre en door wie werd duidelijk gemaakt dat er een noodzaak voor verandering binnen de SVB was? |
| - Creëren structurele verandering | Hoe en door wie werd duidelijk dat er verandering gaande was en hoe uitte die verandering zich? |
| - Anderen in de organisatie meenemen in het proces van verandering | Door wie werd de verandering in gang gezet en wie werkte daaraan mee en hoe werd werden die veranderingen geïmplementeerd? |
| - Implementeren en behouden van verandering | Hoe werden de veranderingen geïmplementeerd? |
| - Ondersteunen en behouden van mogelijkheid tot verbeteren | Werd er gewerkt aan het verbeteren van de mogelijkheden voor werknemer en burger? En hoe? |
| - Identificatie van kernwaarden organisatie | Werd er tijdens de verandering een vergelijking gemaakt tussen hoe de organisatie zou moeten zijn en hoe deze nu is? |
| - Identificeren identiteit organisatie | |
| - Identificeren waarden organisatie | |
| - Hebben van een visie en missie | |
| - Waarde creëren | |
| - Werken als Change Agent | |
| - Vertrouwen kweken | |
| - Sterk mentaal rolmodel | Was, en zo ja op welke manier, merkbaar dat binnen het bestuur van de organisatie gewerkt werd aan de identificatie en het behoud van de waarden van de organisatie? |
| - Duidelijke visie | |
| - Organisationele Identiteit kennen en begrijpen, rechtvaardigen en naar toe werken | |
| - Reageren op interne en externe krachten | Werd er, en zo ja hoe, gewerkt aan de identificatie van de visie van het bestuur? |
| - Waarden van organisatie behouden | |
| - Kernwaarden gebruiken om naar toekomst te kijken | |

- | | |
|---|--|
| - Onvoorspelbaar karakter van de omgeving van een organisatie | Werd er door het bestuur gereageerd op aspecten die speelde binnen en buiten de organisatie en zo ja hoe? |
| - Dynamische processen tussen omgeving en organisatie | Werden kernwaarden van de organisatie belangrijk gesteld en waren deze van belang voor de verandering van de organisatie? Hoe? |
| - Versterken van interne structuren | |
| - Voortbouwen op bestaand personeel, kennis en middelen | Hoe werden de externe stakeholders in de verandering van de organisatie meegenomen? |
| - Structural Inertia | Werden belangrijke interne structuren van de organisatie behouden? Welke? En welke veranderden? |
| - Introduceren van nieuwe concepten die anders zijn dan de bestaande interne structuren | |
| - Structural Contingency | Hoe was duidelijk dat het bestuur vernieuwing in de organisatie aanbracht? |
| - Entrepreneuristische aanpak strategie | Werd er tijdens de organisatieverandering gewerkt aan een samenwerking tussen interne en externe belanghebbenden? Waaruit bleek dat? |
| - Dynamisch proces externe stakeholders | |
| - Leren van gemaakte fouten | Hoe werd er omgegaan met het maken van fouten? Wat veranderde er? |
| - Behendigheid | Op welke manier was de organisatie flexibel en veerkrachtig en hoe is dat veranderd? |
| - Veerkracht | |
| - Flexibiliteit | |
| - Voorspelbaarheid van omgeving en daarop kunnen inspelen | Op welke manier wordt er ingespeeld op de (on)voorspelbaarheid van de organisatie en haar directe omgeving? |
| - Hoge waardering overheid en burger | |
| - (Her)Introductie nieuwe taken bij SVB | |
-