

VERTROUWELIJK

TNO-rapport

Evaluatie SUWI 2006, perceel 2: Werk boven uitkering

‘Er is veel bereikt, maar er moet nog veel gebeuren’

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl/arbeid

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Datum	22 augustus 2006
Auteurs	Drs. C.W.J. Wevers Dr. J. van Genabeek Drs. B.M.F. Fermin Ir. E.L. de Vos
Mmv	Dr. S. Dhondt Drs. J.J.M. Besseling A. Braat Drs. P. Brouwer Drs. A.M. Hazelzet Drs. H.R. Paagman Drs. W.S.M. Piek Drs. J.M.A.F. Sanders Ing. A.D. Schoone Drs. J. van der Wolk L.D. Wuite Drs. W.S. Zwinkels

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Samenvatting

Onderzoeksvragen

Perceel 2 van de evaluatie SUWI 2006 heeft de evaluatie van twee hoofddoelen van de Wet SUWI tot onderwerp, te weten *werk boven uitkering* en *de klant centraal (klantgerichtheid en cliëntenparticipatie)*. Het evaluatieonderzoek van perceel 2 beoogt duidelijkheid te verschaffen over de bijdrage van de Wet SUWI en de uitvoering ervan door de SUWI-organisaties aan de realisatie van deze twee hoofddoelen.

Ten aanzien van deze twee hoofddoelen *werk boven uitkering* en *de klant centraal* heeft de opdrachtgever in het Programma van Eisen een reeks evaluatievragen geformuleerd die met het evaluatie-onderzoek beantwoord moeten worden. Deze evaluatievragen zijn te herleiden tot de volgende drie centrale vragen:

1. In hoeverre zijn de hoofddoelen *werk boven uitkering* en *de klant centraal* gerealiseerd?
2. In hoeverre hebben de wijzigingen in de uitvoeringstructuur bijgedragen aan het realiseren van de betreffende hoofddoelen van SUWI?
3. In hoeverre zijn de SUWI-organisaties erin geslaagd om de uitvoering van belangrijke wet- en beleidswijzigingen op een adequate manier in te regelen?

Zeker de preventieve kant van *werk boven uitkering* (het voorkomen van uitval) is – meer nog na de verlenging van de loondoorbetalingsplicht tot twee jaar – de verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers. Dit domein behoort niet tot het onderzoek, net zomin als het functioneren en een evaluatie van de private reïntegratiemarkt. Ook de uitvoering van de WWB door gemeenten valt buiten de scope van het onderzoek. Wel tot de onderzoeksopdracht behoort de ketensamenwerking met gemeenten.

Omdat bovengenoemde terreinen niet tot het onderzoeksdomein behoren, ligt de nadruk van deze SUWI-evaluatie op het functioneren van de ZBO's. Hun ontwikkeling en prestaties komen dan ook uitgebreid aan bod.

Onderzoeksaanpak

Op basis van een historische analyse hebben wij de ijkpunten/criteria op een rij gezet. Deze zijn gebaseerd op de onderwerpen die bij de voorbereiding en behandeling van de Wet SUWI naar voren zijn gekomen en waarin deze wet verbetering moest brengen.

Hoe de ZBO's deze SUWI-doelen in overleg met het ministerie hebben vertaald in prestatie-indicatoren en normen wordt in hoofdstuk 3 beschreven. Hoe zij dit in de praktijk hebben opgepakt en met welke resultaten hebben wij onderzocht de hand van documentanalyses, deskresearch van beschikbaar onderzoek en gesprekken met leidinggevenden en externe 'stakeholders'. Hoofdstuk 4 richt zich met name op proces- en uitvoeringsaspecten en op de input en uitvoering van de beleidsagenda van het ministerie. Hoofdstuk 5 verschaft een overzicht van de resultaten uitgaande van de vastgestelde prestatie-indicatoren en de vastgestelde normen: de doelbereiking van de ZBO's. In hoofdstuk 6 bekijken wij wat het maatschappelijk resultaat is (ook wel outcome of bruto effect genoemd) door een vergelijkende analyse uit te voeren aan de hand van kwantitatieve data. Een verkennende analyse van de netto-effectiviteit is in bijlage A opgenomen. Daarnaast doen wij een vorm van contra-expertise op basis van vooral kwalitatieve informatie uit interviews en onderzoek uitgevoerd door 'stakeholders': wat vinden andere partijen en 'stakeholders' van de inspanningen van de ZBO's wat betreft de thema's klantgerichtheid en cliëntenparticipatie. In hoofdstuk 7 staan de conclusies.

Beantwoording onderzoeksvragen

Aan de hand van de ijkpunten/criteria beoordelen wij vervolgens de effectiviteit hetgeen leidt tot een beknopte beantwoording van de onderzoeksvragen.

1. In hoeverre zijn de centrale doelen van de wet SUWI: werk boven uitkering, klantgerichtheid en cliëntenparticipatie gehaald dan wel dichterbij gekomen?

Werk boven uitkering

Wanneer wij onze ijkpunten die in de wetgeving zijn genoemd langslopen, menen wij dat er over het algemeen duidelijke en soms grote vorderingen zijn gemaakt.

In de preventieve sfeer van werk boven inkomen is de transparantie van de arbeidsmarkt en het gebruik dat werkzoekenden van arbeidsmarktinformatie en bemiddeling maken, aantoonbaar verbeterd. Versterking van de poortwachtersfunctie leidde tot een aantoonbare preventie van WW- en WWB-uitkeringen. Uitvoering van de WVP en een betere borging/uitvoering van de claimbeoordeling leidden tot een lagere WAO-instroom. De omvangrijke beleidsagenda van het ministerie, zoals het aangescherpt schattingsbesluit en de voorbereiding van de WIA zijn doorgevoerd.

Wat de reïntegratie betreft zijn er meer trajecten ingezet, is de doorlooptijd tot de start sterk bekort en heeft de aanbesteding geleid tot een transparante procedure waarbij meer maatwerk mogelijk is geworden. De plaatsingsresultaten zijn niet duidelijk verbeterd, noch tijdens SUWI, noch in vergelijking met de pré-SUWI-periode. Al zou het op peil blijven van de resultaten bij een teruglopende economie een bescheiden succes genoemd kunnen worden.

Klantgericht

Vergeleken met de pré-SUWI-periode is de klantgerichtheid duidelijk verbeterd, terwijl tevens het motto werk boven uitkering diep is ingedaald in de organisaties.

Het ene loket en het BVG is in steeds meer plaatsen een feit, al is de ontwikkeling trager gegaan dan beoogd. Dergelijke samenwerking verhoogt de klanttevredenheid. Klanttevredenheidsonderzoek, zowel algemeen als bij specifieke projecten en panels is gemeengoed geworden. Klantvriendelijkheid, bejegening, bereikbaarheid zijn aantoonbaar verbeterd. De functie van casemanagement en reïntegratiecoach is versterkt met meer persoonlijke aandacht en maatwerk als resultaat. Uit onderzoek blijkt dat wat de cliënt betreft hier nog verbetering nodig is, zoals eveneens geldt voor de transparantie en ondersteuning bij reïntegratie. Met het succes van de IRO en de arbeidsadviseur is de klantgestuurde aanpak tot ontwikkeling gekomen; de effecten hiervan moeten nog duidelijk worden.

Het klachtrecht en de klachtprocedures zijn laagdrempelig geregeld, hetgeen vooral bij UWV gepaard is gegaan met een scherpe stijging van het aantal klachten.

Ook werkgevers stellen een persoonlijke en klantgerichte aandacht en een vraaggestuurde benadering op prijs. Voor de ketenpartners is hier echter nog een wereld te winnen.

Cliëntenparticipatie

De vrijblijvendheid van cliëntenparticipatie uit de tijd van vóór SUWI heeft plaatsgemaakt voor een wettelijk vastgelegde rol die past bij de toegenomen maatschappelijke belangstelling voor cliëntenparticipatie. Alle partijen (de ZBO's, de cliëntenraden van de ZBO's en de LCR) zijn het er over eens dat cliëntenparticipatie bijdraagt aan een meer klantgerichte dienstverlening in de sociale zekerheid. Hiermee wordt een belangrijke doelstelling van de wetgever ingelost.

Vooraf de cliëntenraden en in mindere mate de publieke overlegpartners, met uitzondering van de cliëntenparticipatie bij de SVB, zijn echter van mening dat de invloed van de cliëntenparticipatie nog te beperkt is en/of het functioneren van de cliëntenraden nog niet optimaal is. Dit laatste heeft allerlei praktisch organisatorische redenen, maar heeft ook te maken met een rolon-

duidelijkheid, die de wetgeving openlaat. Deze onduidelijkheid gaat over de mate van invloed van de raden op het beleid van een ZBO.

Transparantie

Vergeleken met de pré-SUWI-situatie is de transparantie van de uitvoering voor het domein werk en inkomen sterk verbeterd. De introductie van moderne managementtechnieken als balanced scorecards en van prestatie-indicatoren heeft hier veel aan bijgedragen. Er is enorm veel werk verzet in organisatieopbouw en de inrichting van de P&C-cyclus, HRM, competentie management en personeelsmobiliteit.

De implicaties van de complexiteit van de (keten)informatisering zijn groot. Dit gold vooral voor het UWV met zijn erfenis van de voormalige uvi's (Pas in 2007 zal de transitie voltooid zijn). Niettemin is er met Suwinet, Polisadministratie, Sonar, werk.nl en e-Intake – maar dan spreken we inmiddels over 2006 – een degelijke basis ontstaan voor dienstverlening aan de burger (ook vergeleken met het buitenland). Ten opzichte van de situatie eind jaren negentig zijn er dus grote vorderingen gemaakt met de keteninformatisering.

Kwaliteit van de uitvoering

Bij aanvang van SUWI was verbetering van de kwaliteit van de uitvoering een belangrijk doel gezien de kritieken op dit punt. De prestaties van de SVB wat betreft tijdigheid en juistheid zijn over de gehele periode voor alle onderdelen boven de gestelde norm, scores van CWI zijn in de loop der tijd verbeterd en nu boven de norm en die van UWV verschillen per wet. Eerder is al aangegeven dat UWV in verband met de fusie/reorganisatie en de beleidsagenda wel een erg zware klus te klaren had.

Wat UWV betreft zijn er duidelijk vorderingen gemaakt in de tijdigheid (al liggen deze voor de WAO en Wajong nog onder de norm), hetgeen mogelijk ten koste is gegaan van de rechtmatigheid waar de vorderingen achterblijven. De kwaliteitsborging van de claimbeoordeling is verbeterd en innovaties voor specifieke groepen zijn doorgevoerd.

De rechtmatigheidscijfers van het UWV zijn in de loop der jaren wel verbeterd, maar liggen voor de WW en ZW nog onder de norm, maar die van de WAO zijn op of boven de norm.

De rechtmatigheidsscores van de SVB liggen steeds boven de norm.

Wat handhaving betreft zijn er de afgelopen jaren grote vorderingen gemaakt zowel qua beleid als uitvoering en resultaat. Dit was ook een belangrijk doel van het ministerie.

Samenwerking

Vóór SUWI was sprake van een gebrekkige samenwerking tussen de toenmalige 'kolommen' mede doordat de uitvoering van de sociale zekerheid verkokerd was. Met het ene loket bij het CWI is geprobeerd hiervoor een oplossing te vinden. In het algemeen is men het er over eens dat dit uiteindelijk gelukt is. De vorming van CWI is waarschijnlijk toch een goed breekijzer gebleken al duurde het tot 2004 voor de vaart erin kwam. Cliëntenraadplegingen ondersteunen deze stelling, al is duidelijk dat voor het daadwerkelijk realiseren van een *gemeenschappelijk dienstverleningsconcept* nog veel moet gebeuren.

In een aantal experimenten is de taakverdeling binnen SUWI losgelaten bij intake en case management. Omdat de cliënt in principe zijn casemanager behoudt, behoren overdrachtmomenten voor de cliënt tot het verleden. UWV en gemeente blijven vanzelfsprekend wel eindverantwoordelijk voor hun cliënten. Dit komt ook overeen met het uiteindelijke doel van A/B routing.

Het vormgeven van sturing op de gehele keten is een complexe aangelegenheid. AKO en BKWI hebben een coördinerende en faciliterende taak. Gemeenten hebben een relatief zelfstandige positie (ook in IT-beleid) en kennen grote verschillen in schaalgrootte. En waar de minister de ZBO's rechtstreeks kan aansturen, is het naar gemeenten toe een bestuur in medebewind.

Naarmate gemeenten steeds meer eigen arbeidsmarktgerichte activiteiten ontplooiën, komt de taakafstemming met CWI in een nieuw daglicht te staan. Hierdoor kan het gebeuren dat zowel de WWB-intake als de inzet van gesubsidieerde arbeid en het lokaal arbeidsmarktbeleid bij de gemeente komt te liggen. Naar ons oordeel hoeft SUWI geen belemmering te zijn voor het uitvoeren van het gemeentelijk arbeidsmarktbeleid. In veel regio's zijn namelijk de problemen tussen CWI en de gemeenten in goed overleg opgelost en heeft de ketensamenwerking een meerwaarde gekregen. Een deel van de (samenwerkings)problematiek ligt op het bord van de gemeenten zelf. De diversiteit en verschillende schaalgrootte van gemeenten kunnen verdere ontwikkeling van de dienstverlening in een regio bemoeilijken (bijvoorbeeld bij gezamenlijke IT-toepassingen/beleid, back/frontoffice-activiteiten of inkoop reïntegratie).

2. In hoeverre hebben de wijzigingen in de uitvoeringsstructuur bijgedragen aan het realiseren van de hoofddoelstellingen werk boven uitkering en de klant centraal?

Bij de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag zijn al een aantal elementen behandeld, hier gaan we nog in op onderwerpen als publiek/privaat en mogelijke overlap in werkzaamheden.

Scheiding publiek en privaat

De Wet SUWI kent een heldere verdeling van publieke en private uitvoerende taken. De publieke taken worden verzorgd door de drie ZBO's (CWI, UWV en SVb), die daarin ten aanzien van de ketensamenwerking en keteninformatisering ondersteund worden door het BKWI en het Inlichtingenbureau.

CWI is belast met de uitvoering van de arbeidsbemiddeling en fungeert daarbij als eerste loket voor de cliënten (werknemers) en klanten (werkgevers). Deze duidelijke taakafbakening van CWI (en de manier waarop CWI daaraan heeft vorm gegeven) heeft er in belangrijke mate toe bijgedragen dat de tegenstelling die voor 2002 bestond tussen de publieke arbeidsbemiddeling (arbeidsvoorziening) en de private bemiddelingsbureaus (uitzendbedrijven) is opgelost.

UWV voert de werknemersverzekeringen uit en besteedt de reïntegratiedienstverlening aan op de private reïntegratiemarkt. Uit het evaluatieonderzoek komt naar voren dat UWV er sinds 2002 in geslaagd is om de aanbestedingsprocedures steeds verder te professionaliseren. De samenvoeging van de uvi's tot één UWV heeft deze professionalisering van de aanbesteding in belangrijke mate bevorderd. Als enige aanbesteder heeft UWV een voortrekkersrol gehad in het vormgeven en transparant maken van de opdrachtgevers- en opdrachtnemersrelatie (principe-agent). Daarmee heeft UWV een belangrijke bijdrage geleverd aan de totstandkoming en de verdere ontwikkeling van de private reïntegratiemarkt. Veel gemeenten hebben de aanbestedingsprocedure van het UWV nagevolgd of hebben zich erdoor laten inspireren bij het inkopen van reïntegratiedienstverlening bij reïntegratiebedrijven. De vraag in hoeverre de aanbestedingsprocedures van UWV de effectiviteit en de klantgerichtheid van de reïntegratiedienstverlening ook daadwerkelijk heeft bevorderd, is op grond van dit evaluatieonderzoek niet te beantwoorden.

SVB ten slotte neemt de uitvoering van de volksverzekeringen voor haar rekening. Het gaat hierbij volledig om publieke uitvoerende taken. Een publieke en private taakverdeling is bij SVB in het werk-boven-inkomen-domein dan ook niet aan de orde. Overigens koopt SVB uit efficiency overwegingen wel enige diensten in, zoals regulier arbeidsongeschiktheidsonderzoek Anw en soortgelijk onderzoek in het buitenland.

Overlap van werkzaamheden

Op grond van het evaluatieonderzoek kan geconcludeerd worden dat in de uitvoering van de materiewetgeving door CWI, UWV en SVb geen noemenswaardige overlap van werkzaamheden heeft plaatsgevonden. De heldere taakverdeling in de Wet SUWI heeft daar ongetwijfeld

toe bijgedragen. Wel is er een overlap van werkzaamheden ontstaan tussen CWI en de gemeenten. In een aantal locaties verzorgen zowel het CWI als de gemeente namelijk een intake voor bijstandsgerechtigden (de zogenaamde dubbele intake). In andere locaties hebben het CWI en gemeenten deze overlap van taken weten te beëindigen door goede onderlinge afspraken te maken en door de oprichting van BVG's. De dubbele intake gaat overigens voornamelijk ten koste van de doelmatigheid van SUWI, die niet in onderhavig onderzoek wordt geëvalueerd. Ten slotte is er ook enige overlap geconstateerd tussen CWI en gemeenten wat betreft de werkgeversbenadering.

Onderlinge afhankelijkheid ZBO's

Met SUWI is een onderlinge afhankelijk tussen CWI, UWV en gemeenten gecreëerd. Het CWI heeft hierbij als een soort breekijzer opgetreden door als eerste loket te fungeren voor de cliënten (werknemers) en de klanten (werkgevers). De verschillende publieke en private ketenpartners zijn voor het uitvoeren van hun taken in belangrijke mate afhankelijk geworden van de onderlinge overdracht van informatie. Door het ontstaan van het ene UWV is de overdracht van informatie met de reïntegratiebranche gestroomlijnd. Dit geldt nog niet voor de informatieoverdracht tussen gemeenten en de reïntegratiebranche. De voor de overdracht van informatie onontbeerlijke ketensamenwerking is sinds 2004 goed tot ontwikkeling gekomen. De keteninformatisering komt in 2006 op een hoger plan, zoals eerder is opgemerkt. Desondanks ondervinden de ketenpartners bij de ketensamenwerking en keteninformatisering nog steeds coördinatie- en sturingsproblemen. Hierdoor kunnen zij de onderlinge afhankelijkheid die met SUWI gecreëerd is nog niet ten volle benutten.

Prikkels SUWI stelsel

De meeste prikkels om de doelen werk boven uitkering en de klant centraal te realiseren, komen voort uit de bestuurlijke afspraken die de minister met de ZBO's heeft gemaakt over de te realiseren prestaties. De ZBO's en het AKO hebben de bestuurlijke afspraken met de minister vertaald in prestatie-indicatoren. Uit het evaluatieonderzoek is naar voren gekomen dat de bestuurlijke afspraken en de prestatie-indicatoren inderdaad prikkels genereren voor de afzonderlijke ZBO's. Daarnaast genereert nieuwe wet- en regelgeving (zoals Wet Verbetering Poortwachter en Walvis) extra prikkels voor UWV en dragen de financiële prikkels van de WWB waarschijnlijk bij aan het realiseren van de doelen werk boven uitkering en de klant centraal in de keten. Hoe deze prikkels doorwerken naar de werkvloer (consulenten, casemanagers en reïntegratiecoaches) en of andere prikkels op dit niveau denkbaar zijn, is met onderhavig evaluatieonderzoek niet te beantwoorden. Wel is beschreven dat de ZBO's zwaar hebben in gezet op HRM en competentie management.

Een horizontale werking van prikkels tussen de ketenpartners komt tot uiting bij prestatie-indicatoren als tijdigheid en volledigheid van de intake en poortwachtersquote. De ketenpartners hebben in SNO's over de invulling van de overdracht van de intakegegevens afspraken gemaakt. Aangezien de ketenpartners elkaar financieel niet kunnen afrekenen, blijven in de praktijk de verticale prikkels sterker. Andere horizontale prikkels tussen ketenpartners zijn totstandgekomen in de toonkamers. Door de nauwe samenwerkingsrelaties binnen de toonkamers kunnen de lokale ketenpartners elkaar veelal houden aan de onderling gemaakte afspraken. Opschaling van de toonkamerexperimenten zal het mogelijk maken om deze lokale horizontale prikkels ook op hogere uitvoeringsniveaus tot stand te brengen. Hiervoor ontwikkelen de ketenpartners inmiddels nieuwe prestatie-indicatoren.

3. *In hoeverre zijn de SUWI-organisaties erin zijn geslaagd om de invoering van belangrijke wet- en beleidswijzigingen op een adequate wijze in te regelen?*

Invoeringsdata gehaald

Met name UWV heeft in de periode 2002-2005 een groot aantal wet- en beleidswijzigingen moeten inregelen. De vier belangrijkste projecten van de beleidsagenda voor UWV waren Walvis, WVP/eigen arborol/ZW, eenmalige herbeoordeling/aangescherpt schattingsbesluit en de voorbereiding van WIA. Daarnaast had de nieuwe zorgverzekeringswet ook voor de systemen van UWV grote consequenties.

Walvis (dat een langdurig voortraject kende) én WIA én de Zorgverzekeringswet (die beide politiek lang onzeker waren met vertraging in de voorbereiding als gevolg) hadden desalniettemin een gelijktijdige invoeringsdatum van 1 januari 2006. Dat deze datum van implementatie gehaald is, is een grote prestatie.

De grootste operatie voor UWV is Walvis/SUB, dat jaren voorbereiding vereiste. Het programma Walvis/SUB is en wordt nauwgezet gevolgd door het Ministerie van SZW en door IWI. Maandelijks is er overleg met het ministerie. Regelmatig bleken plannings niet adequaat en moest er worden bijgestuurd. Hoewel de IWI constateert dat de verschillende partijen voldoende zijn voorbereid, kost de operatie meer tijd en capaciteit dan gepland. Een nauwkeurige analyse gaf aan dat niet de gehele functionaliteit per 1 januari operationeel hoefde te zijn, zodat fasering enige lucht gaf. Het eerste deel is per 1 januari 2006 geïmplementeerd, andere onderdelen volgen in de loop van het jaar.

Consequenties IT

De vele verandertrajecten en de invoering van nieuwe wetgeving beïnvloeden elkaar vooral op de IT-systemen en vragen de inzet van schaarse deskundigheid. De complexiteit van de IT-infrastructuur is toegenomen en neemt nog steeds toe. Door de verdergaande convergenties, migraties en nieuwe systemen zijn de onderlinge afhankelijkheden ook toegenomen en daardoor de impact van storingen. De IT-projecten Polisadministratie (onderdeel Walvis) en WIA zijn cruciaal voor het slagen van de beleidsagenda. Op 1 januari is een polisadministratie van het WBA en het WGA-deel ter beschikking gekomen. De overige onderdelen volgen waarschijnlijk in de loop van 2006. Betrouwbare polisadministratie is uiterst belangrijk, ook voor correcte uitvoering van andere processen.

Een voorbeeld van de vele interacties: door technische tegenvallers en slechte planning is de datum van invoering van het nieuwe Ziektewetsysteem (Zwaluw) enige malen uitgesteld tot uiteindelijk september 2005. In verband met de Walvis-operatie was verder uitstel onmogelijk, omdat het oude ZW-systeem niet Walvisproof bleek. De feitelijke implementatie van Zwaluw leidde echter tot problemen bij de cliënt en een scherpe stijging van klachten.

Zware inzet op herbeoordelingen heeft resultaat

De capaciteit is vooral ingezet bij de eenmalige herbeoordelingen. Deze worden volgens IWI inhoudelijk goed uitgevoerd. Uit onderzoek blijkt ook dat de intensievere aansturing van de verzekeringsartsen en strakkere (toepassing van) arbeidskundige criteria heeft bijgedragen aan de vermindering van het aantal arbeidsongeschikten. De herbeoordelingen aSB worden nauwkeurig gevolgd met onderzoek. Uitkeringsgerechtigden zijn redelijk tevreden over de uitvoering ervan. Er is ook een redelijk reïntegratieresultaat zo blijkt uit een eerste steekproef uit 2006. 24% van de werkenden heeft uren uitbreiding; 11% van de niet-werkenden heeft werk.

Klachten wijzen op druk in organisatie

Er zijn wel veel gegronde klachten en bezwaarschriften over de claimbeoordeling, maar toch ook evenzeer veel klachten over voorlichting, bereikbaarheid, behandelingsduur en trage afhandeling. Het totale klachtniveau van cliënten is in twee jaar zeer sterk gestegen. Uit de

brede spreiding in de soort klachten is wel af te leiden, dat niet alleen de complexiteit van de regelgeving is toegenomen, maar ook de druk op de medewerkers om hier uitvoering aan te geven. Dit heeft ongetwijfeld ook te maken met het nog voortgaande fusieproces.

Er zijn veel relatief kleinere veranderingen, zoals PRB, wetsvoorstel instroomcijfers WAO, eigen risicodragen ZW, WW-wijzigingen (sollicitatieplicht oudere werknemers, feitelijk arbeidsverleden) branchegewijze premiedifferentiatie, toevoeging Wajongmiddelen, die elk op zich niet zo ingrijpend zijn, maar wel uitvoeringstoetsen vooraf behelzen, overleg met ministerie, invoering in systemen, uitwerking in regelgeving en circulaire, voorlichting personeel etc..

De algemene lijn is dan ook dat door de universele druk in de organisatie ramingen en planningen niet reëel worden ingeschat en er dus vaak bijstellingen nodig zijn. Men redt het steeds (met kunst en vliegwerk), maar de consequentie is wel dat de klantgerichtheid er nadelen van ondervindt.

Indicatiestelling Wsw door CWI

CWI heeft mede in overleg met het ministerie en andere betrokken partijen de invoering van de indicatiestelling voor de Wsw degelijk opgepakt via voorbereidend onderzoek en pilots. CWI ging opereren in een voor deze organisatie onbekend veld, waar andere actoren voorheen de dienst uitmaakten. Desalniettemin heeft CWI in redelijke harmonie de implementatie kunnen doorvoeren. Het aantal aanvragen in het startjaar 2005 bleek echter veel hoger dan verwacht, vooral bij de herindicaties. De kwaliteit en tijdigheid van de informatieverstrekking bij de herindicatie lieten te wensen over, evenals de tijdigheid van de ingehuurde expertise. Het informatiesysteem was op orde, zodat snel de vinger aan de pols gehouden kon worden. In de loop van 2005 zijn (logistieke) verbeteringen aangebracht, zodat het aantal afgegeven beschikkingen het laatste kwartaal sterk is gestegen.

Inhoudsopgave

Samenvatting 3

1 Inleiding 15

- 1.1 Evaluatievragen 15
- 1.2 Analyse kader en leeswijzer 16

2 Historische analyse: ijkpunten voor effectiviteit 19

- 2.1 Voorgeschiedenis 19
- 2.2 Contouren voor SUWI 20
- 2.3 Definitieve voorstellen SUWI 21
- 2.4 IJkpunten 22

3 Doelstellingen uitvoering SUWI 2002 – 2005 25

- 3.1 Inleiding 25
- 3.2 Doelstellingen CWI 25
 - 3.2.1 Werk boven uitkering en klantgerichtheid 25
 - 3.2.2 Cliëntenparticipatie 28
 - 3.2.3 Conclusies ontwikkeling doelstellingen CWI 2002 - 2005 28
- 3.3 Doelstellingen UWV 29
 - 3.3.1 Werk boven uitkering en klantgerichtheid 29
 - 3.3.2 Handhaving 32
 - 3.3.3 Cliëntenparticipatie 33
 - 3.3.4 Conclusies ontwikkeling doelstellingen UWV 2002 - 2005 34
- 3.4 Doelstellingen SVB 35
 - 3.4.1 Doelstellingen SVB in relatie tot SUWI 35
 - 3.4.2 Cliëntenparticipatie 38
 - 3.4.3 Conclusies doelstellingen SVB 38
- 3.5 Doelstellingen Algemeen Ketenoverleg 38
 - 3.5.1 Doelstellingen Programma Ketenresultaten 2003-2004 38
 - 3.5.2 Doelstellingen SUWI-ketenprogramma 2005 40
- 3.6 Doelstellingen Landelijke cliëntenraad 43
- 3.7 Conclusies doelstellingen SUWI-uitvoering 43

4 Proces en uitvoering 45

- 4.1 Inleiding 45
- 4.2 CWI 2002-2003 47
 - 4.2.1 Organisatie-ontwikkeling 47
 - 4.2.2 Werk boven uitkering 48
 - 4.2.3 Cliëntparticipatie en klantgerichtheid 50
- 4.3 CWI 2004-2005 51
 - 4.3.1 Organisatie-ontwikkeling 51
 - 4.3.2 Werk boven uitkering 53
 - 4.3.3 Cliëntenparticipatie en klantgerichtheid 56
- 4.4 UWV 2002-2003 57
 - 4.4.1 Fusie en organisatie-ontwikkeling 57
 - 4.4.2 Werk boven uitkering (preventie en reïntegratie) 58
 - 4.4.3 Klantgerichtheid 61

4.4.4	Kwaliteit uitvoering	61
4.4.5	Handhaving	63
4.4.6	Implementatie nieuwe beleidsdoelen	64
4.4.7	Cliëntenparticipatie	65
4.5	UWV 2004-2005	66
4.5.1	Fusie en organisatie-ontwikkeling	66
4.5.2	Werk boven uitkering (preventie en reïntegratie)	68
4.5.3	Klantgerichtheid	71
4.5.4	Kwaliteit uitvoering	72
4.5.5	Handhaving	73
4.5.6	Implementatie nieuwe beleidsdoelen	75
4.5.7	Cliëntparticipatie	77
4.6	SVB	77
4.6.1	Organisatie/continuïteit	77
4.6.2	Tijdigheid en juistheid	78
4.6.3	Rechtmatigheid	79
4.6.4	Klantgerichtheid	79
4.6.5	Handhaving	79
4.6.6	Samenwerking	80
4.6.7	Cliëntenparticipatie	80
4.7	Ketensamenwerking en ICT	81
4.7.1	Voorspel	81
4.7.2	2002-2003: opbouw organisaties	82
4.7.3	BKWI83	
4.7.4	Inlichtingen Bureau	84
4.7.5	2004-2005: samenwerking en klantgerichtheid	85
4.7.6	Samenwerking gemeenten	87
4.8	Conclusie proces en uitvoering	89
5	Prestaties SUWI-organisaties	93
5.1	Inleiding	93
5.2	Prestaties CWI	93
5.2.1	CWI draagt zorg voor een transparante arbeidsmarkt	93
5.2.2	CWI verleent diensten aan werkgevers	94
5.2.3	CWI stimuleert talent en voorkomt/bekort uitkerings situatie	94
5.2.4	CWI als ketenpartner in Werk, Werkvoorziening en inkomen	96
5.2.5	CWI als effectieve, doelmatige, klantgerichte, innovatieve en transparante organisatie	97
5.3	Prestaties UWV	101
5.3.1	Werk boven uitkering	101
5.3.2	Klantgerichtheid	104
5.3.3	Kwaliteit uitvoering	104
5.3.4	Handhaving (streefcijfers (normen))	106
5.4	Prestaties SVB	111
5.4.1	Tijdigheid en juistheid	111
5.4.2	Rechtmatigheid	111
5.4.3	Klantgerichte uitvoering (waaronder cliëntenparticipatie)	111
5.4.4	Handhaving en continuïteit	113

5.5	Ketenprestaties 2002-2005	118
5.6	Conclusies: doelbereiking ZBO's	121
5.6.1	Doelbereiking CWI	121
5.6.2	Doelbereiking UWV	122
5.6.3	Doelbereiking SVB	125
5.6.4	Doelbereiking ketensamenwerking	125
5.6.5	Doelbereiking cliëntenparticipatie	126
5.6.6	Algemene conclusie doelbereiking	126
6	Vergelijkende analyse en contra-expertise	127
6.1	Inleiding en leeswijzer	127
6.2	Vergelijkende analyse	127
6.2.1	Methode	127
6.2.2	Ontwikkelingen arbeidsmarkt	128
6.2.3	WW in historisch perspectief	131
6.2.4	Ontwikkelingen Reïntegratie WW	132
6.2.5	Ontwikkelingen preventie en reïntegratie arbeidsongeschiktheid	136
6.2.6	Klanttevredenheid vroeger en nu	145
6.2.7	Conclusie vergelijking 0-situatie	147
6.3	Klantgerichtheid volgens externe onderzoeken	148
6.3.1	Klantgerichtheid vanuit het perspectief van cliënten	148
6.3.2	Klantonderzoek (keten)experimenten	151
6.3.3	Klantgerichtheid volgens LCR en cliëntenraden	151
6.3.4	Klantgerichtheid vanuit het perspectief van werkgevers	154
6.3.5	Conclusies externe onderzoeken over klantgerichtheid	155
6.4	Contra-expertise prestaties cliëntenparticipatie	155
6.4.1	Prestaties cliëntenparticipatie CWI	155
6.4.2	Prestaties cliëntenparticipatie UWV	157
6.4.3	Prestaties cliëntenparticipatie SVB	159
6.4.4	Ketenbrede cliëntenparticipatie SUWI-partijen	160
6.4.5	Prestaties Landelijke cliëntenraad	161
6.5	Conclusies	163
7	Conclusie: effectiviteit SUWI	167
7.1	Ijkpunten	167
7.2	Effectiviteit beoordeeld	168
7.2.1	Werk boven uitkering	168
7.2.2	Klantgerichtheid	169
7.2.3	Cliëntenparticipatie	171
7.2.4	Transparantie	172
7.2.5	Kwaliteit van de uitvoering	174
7.2.6	Samenwerking	175
7.3	Beantwoording van de onderzoeksvragen	177
7.4	Knelpunten en oplossingsrichtingen	183
7.5	Slot	184

De literatuur 185

Bijlage A Netto-effectiviteit 199

1 Inleiding

1.1 Evaluatievragen

Perceel 2 van de evaluatie SUWI 2006 heeft de evaluatie van twee hoofddoelen van de Wet SUWI tot onderwerp, te weten *werk boven uitkering* en *de klant centraal*. Het evaluatieonderzoek van perceel 2 beoogt duidelijkheid te verschaffen over de bijdrage van de Wet SUWI en de uitvoering ervan door de SUWI-organisaties aan de realisatie van deze twee hoofddoelen.

Bij het realiseren van het hoofddoel werk boven uitkering gaat het om:

- het beperken van de instroom (preventie);
- het bevorderen van de reïntegratie;
- het bevorderen van een tijdige en juiste uitkeringsverstrekking.

Het hoofddoel de klant centraal kan onderverdeeld worden in:

- klantgerichtheid; en
- cliëntenparticipatie.

Ten aanzien van deze twee hoofddoelen *werk boven uitkering* en *de klant centraal* heeft de opdrachtgever in bijlage 5 van het Programma van Eisen (PvE) een reeks evaluatievragen geformuleerd die met het evaluatieonderzoek beantwoord moeten worden¹. Deze evaluatievragen zijn te herleiden tot de volgende drie centrale vragen:

1. In hoeverre zijn de hoofddoelen *werk boven uitkering* en *de klant centraal* gerealiseerd?
2. In hoeverre hebben de wijzigingen in de uitvoeringstructuur bijgedragen aan het realiseren van de betreffende hoofddoelen van SUWI?
3. In hoeverre zijn de SUWI-organisaties erin geslaagd om de uitvoering van belangrijke wet- en beleidswijzigingen op een adequate manier in te regelen?

Daarnaast dient dit evaluatieonderzoek inzicht te verschaffen in de knelpunten bij het realiseren van de hoofddoelen. Hierbij zullen wij ook oplossingsrichtingen voor de gesignaleerde knelpunten aandragen.

Zeker de preventieve kant van werk boven uitkering (het voorkomen van uitval) is – meer nog na de verlenging van de loondoorbetalingsplicht tot twee jaar – de verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers. Dit domein behoort niet tot het onderzoek, net zomin als het functioneren en een evaluatie van de private reïntegratiemarkt. Ook de uitvoering van de WWB door gemeenten valt buiten de scope van het onderzoek. Wel tot de onderzoeksopdracht behoort de ketensamenwerking met gemeenten.

Omdat bovengenoemde terreinen niet tot het onderzoeksdomein behoren, ligt de nadruk van deze SUWI-evaluatie op het functioneren van de ZBO's. Hun ontwikkeling en prestaties komen dan ook uitgebreid aan bod.

¹ Zie bijlage 4: Plan van aanpak Evaluatie SUWI 2006, 2005/S43-240136, blz. 3-7; Bijlage 5: Evaluatie SUWI 2006, 2005/S243-240136, blz. 4.

1.2 Analyse kader en leeswijzer

Hoe hebben wij dit onderzoek aangepakt?

Ijkpunten voor effectiviteit

We beginnen met een historische analyse onder welke omstandigheden de wetgeving tot stand gekomen is, welke afwegingen gemaakt zijn, voor welke problemen nu eigenlijk een oplossing gevonden moest worden en welke oplossingsrichtingen in de wet zijn meegegeven.

Rondom de twee genoemde hoofddoelen leidt dit tot een groslijst van doelen, nevensdoelen en aanwijzingen voor operationalisaties voor de met SUWI ingestelde ZBO's.

Aan deze groslijst toetsen we dan op basis van de te verzamelen informatie in hoeverre deze doelen in de periode 2002 tot en 2005 dichterbij gekomen of bereikt zijn. Hoofdstuk 2 beschrijft de historische analyse die besloten wordt met deze groslijst voor het toetsingskader.

Vervolgens bekijken we in hoofdstuk 3 hoe de ZBO's deze doelen in overleg met het ministerie in hun doelstellingen hebben vertaald en vervolgens hebben geoperationaliseerd in een centrale set prestatie-indicatoren en in normen/streefcijfers voor deze indicatoren. We bekijken hier ook de doelen en programmapunten voor de ketensamenwerking en het Algemeen Ketenoverleg alsmede de taakstelling voor de Landelijke Cliëntenraad.

Analyse van processen en prestatie-indicatoren

Hoe de ZBO's de uitwerking in de praktijk hebben opgepakt en met welke resultaten beschrijven we vervolgens in hoofdstuk 4 en 5. Dit hebben we gedaan aan de hand van documentanalyses, deskresearch van beschikbaar onderzoek en gesprekken met leidinggevenden en externe 'stakeholders'. Hoofdstuk 4 richt zich met name op proces- en uitvoeringsaspecten en op de input en uitvoering van de beleidsagenda van het ministerie. Hoofdstuk 5 verschaft een overzicht van de resultaten uitgaande van de vastgestelde prestatie-indicatoren en de vastgestelde normen. De onderwerpen en (sub)paragrafen in deze hoofdstukken volgen de indeling in hoofddoelstellingen geanalyseerd in hoofdstuk 3.

De onderwerpindeeling is als volgt:

CWI	UWV	SVB
1. Organisatie-ontwikkeling	1. Fusie/organisatieontwikkeling	1. Organisatie, continuïteit
2. Werk boven uitkering:	2. Werk boven uitkering, preventie, reïntegratie	2. Tijdigheid en juistheid
- Transparante arbeidsmarkt	3. Klantgerichtheid	3. Rechtmatigheid
- Diensten aan werkgevers	4. Kwaliteit van de uitvoering	4. Klantgerichtheid
- Benutting talent, preventie, reïntegratie	- Ketensamenwerking	5. Handhaving
- Ketensamenwerking	- claimbeoordeling	6. Samenwerking
- Implementatie nieuwe beleidsdoelen	5. Handhaving	7. Cliëntparticipatie
3. Cliëntparticipatie en klantgerichtheid	6. Implementatie nieuwe beleidsdoelen	
	7. Cliëntenparticipatie	

Ketensamenwerking (inclusief de activiteiten van BKWI en IB), klantgerichtheid en cliëntparticipatie worden hier vanuit de informatie van de ZBO's belicht. Ook de samenwerking met gemeenten als ketenpartner komt hier aan de orde.

Deze hoofdstukken geven dus inzicht in de werkprocessen en de prestaties (ook wel outcome genoemd) en deze kunnen we toetsen aan de doelstellingen/normen die wij in hoofdstuk 3 hebben geïnventariseerd. We sluiten dan ook hoofdstuk 5 af met conclusies over de doelberei-

king van de ZBO's. Dit werpt een eerste licht op de vraag of de beoogde SUWI-doelen werk boven uitkering en klant centraal dichterbij zijn gekomen.

Vergelijkende analyse en contra-expertise

Vervolgens wordt in hoofdstuk 6 bekeken wat het maatschappelijk resultaat is (outcome of bruto effect genoemd) van de inspanningen van de ZBO's wat betreft werk boven uitkering en klant centraal.

Dit doen wij op de eerste plaats door een vergelijkende analyse te doen aan de hand van kwantitatieve data. In deze analyse construeren wij 'ex post' een 0-situatie² aan de hand van beschikbare literatuur en trendgegevens over de periode 1997-2001. Hiertegen kunnen we dan de SUWI-verworvenheden beschrijven in de periode 2004/5. De verschillen die hiermee duidelijk worden zijn vanzelfsprekend 'bruto-verschillen', niet gecorrigeerd voor andere factoren zoals de economie. Daar komt bij dat de doelstelling van SUWI expliciet verknoopt is met de doelen van andere beleidsmaatregelen (in de materiewetgeving), die in dezelfde periode zijn ingevoerd en door de ZBO's moeten worden uitgevoerd. Ligt het al dan niet bereiken van een kerndoel als werk boven uitkering nu aan de nieuwe SUWI-structuur en/of aan de veranderingen in de materiewetgeving zoals het aangescherpte Schattingsbesluit, de WWB of de Wet Verbetering Poortwachter? Een eerste analyse van de netto-effectiviteit van SUWI (waarbij geпоogd wordt wél rekening te houden met bovengenoemde factoren) is in bijlage A opgenomen. Gezien methodologische valkuilen en lacunes in beschikbare databestanden dienen deze analyses als verkennend getypeerd te worden.

Op de tweede plaats doen wij in dit hoofdstuk een vorm van contra-expertise op basis van vooral kwalitatieve informatie: wat vinden andere partijen en 'stakeholders' van de inspanningen van de ZBO's. In dit onderdeel komen met name de prestaties aan bod ten aanzien van klantgerichtheid vanuit het perspectief van cliënten en werkgevers en van de cliëntenparticipatie vanuit het perspectief van de cliëntenraden.

Beantwoording onderzoeksvragen, conclusies

In hoofdstuk 7 tenslotte wegen wij de verzamelde informatie, proces- en prestatie-informatie van de ZBO's, de informatie van andere partijen en vergelijkende analyses aan de hand van de ijkpunten/criteria, die in hoofdstuk 2 zijn geformuleerd. Op basis hiervan beantwoorden wij de drie centrale vragen van het onderzoek. Daarnaast geven wij conform de opdracht van het ministerie nog enige observaties wat betreft het gebruik van prestatie-indicatoren en wat betreft knelpunten en mogelijke oplossingsrichtingen. Hierbij dient men te bedenken dat deze observaties het noodzakelijke reliëf krijgen in combinatie met de bevindingen van de andere deelonderzoeken.

² Wij moeten een 0-situatie construeren, omdat, zoals in de Memorie van Toelichting bij de wet al is opgemerkt, een goede 0-meting op essentiële onderdelen van SUWI ontbreekt. De Rekenkamer constateerde in 2001 dat door het ontbreken van een goede 0-meting de evaluatie van SUWI een hachelijke zaak zou worden.

2 Historische analyse: ijkpunten voor effectiviteit

2.1 Voorgeschiedenis

De Wet SUWI kent een lange voorgeschiedenis. Werd aanvankelijk de stijging van het aantal uitkeringsgerechtigden beleidsmatig tegengegaan met veranderingen in de materiewetgeving (WAO, WAGW, Bijstand etc.), sinds het begin van de jaren negentig ging de politiek de oorzaken van de problemen in de sociale zekerheid steeds nadrukkelijker zoeken in de manier van aansturen en in de uitvoering van deze wetten. Een baanbrekende rol was weggelegd voor de WRR, die in 1991 een pleidooi hield voor een activerend arbeidsmarktbeleid en een activerende sociale zekerheid³.

Het rapport van de parlementaire enquêtecommissie Buurmeijer schiep in 1993 een breed politiek draagvlak voor een fundamentele verandering van het beleid. Tijdens de parlementaire debatten die naar aanleiding van het eindrapport van de commissie Buurmeijer werden gevoerd, ontstond er consensus over de volgende beleidsdoelstellingen:

- Het stelsel van sociale zekerheid moest activerend te worden. Aan het werk blijven en re-integratie stonden voorop.
- Om activering en reïntegratie te bevorderen diende er een (bestuurlijke) nauwe relatie te zijn tussen de (regionale) uitvoering van de sociale zekerheid en de arbeidsbemiddeling.
- Er moest een einde komen aan de invloed van de werkgevers- en werknemersorganisaties op de gevalsbehandeling/uitvoering en aan bedrijfstaksgewijze (sectorale) uitvoering.
- De uitvoering van de sociale zekerheid moest meer klantgericht worden. Uitkeringsverstrekking en de bemiddeling naar arbeid diende zoveel mogelijk via één loket uitgevoerd te worden.
- Onafhankelijk toezicht was onontbeerlijk om de gemaakte fouten in de uitvoering in de toekomst te voorkomen.

In feite zijn dit nog steeds de fundamenten van de huidige SUWI-wetgeving.

De structuurveranderingen werden ingezet met de tijdelijk bedoelde Organisatiewetten Sociale Verzekeringen in 1995 en 1997 die uiteindelijk zouden uitmonden in de SUWI-wetsvoorstellen in 2001. Centraal in deze Organisatiewetten stond het vergroten van de effectiviteit en doelmatigheid van de uitvoering door het transparant maken van de organisatie en het introduceren van marktwerking. In een omvangrijke hervormingsoperatie kreeg de zogenaamde ontvlechting van de bedrijfsverenigingen zijn beslag. Via het Tijdelijk Instituut voor Coördinatie en Afstemming (Tica) gingen de bevoegdheden van de bedrijfsverenigingen over naar het Landelijk Instituut Sociale Verzekeringen (Lisv), werd de Sociale Verzekeringsraad (SVr) geliquideerd en gingen de uitvoerende taken als de premie-inning, de uitkeringsverstrekking en de reïntegratie over naar vijf uitvoeringsinstellingen (uvi's genoemd). De toezichthoudende rol kwam te liggen bij het College van Toezicht Sociale Verzekeringen (Ctsv)⁴. Een kerntaak van het Lisv was het bevorderen van de transparantie van de uitvoering door het vaststellen van referentiediensten. De uvi's kregen daarnaast gemandateerd door het Lisv, de status van opdrachtgever voor de begeleidende en bemiddelende instanties. In de meeste ge-

³ Een werkend perspectief. Arbeidsparticipatie in de jaren '90. WRR rapport 38. SDU: 's-Gravenhage, 1990.

⁴ We gaan hier niet in op de gelijktijdige opgave voor de instanties om de veranderingen in materiewetgeving door te voeren, een kwestie die ook bij SUWI-implementatie een belangrijke rol speelt. Wet TAV (Terugdringing ArbeidsongeschiktheidsVolume) 1992, Wet TZ/Arbo 1994, Wet Amber (Wet afschaffing Malus en bevordering reïntegratie) 1995, Wulbz (verlenging eigenrisicoperiode tot een jaar) 1996, Wet TBA (Terugdringing beroep op de arbeidsongeschiktheidsregelingen) 1997, Wet Pemba (Premiedifferentiatie en marktwerking bij arbeidsongeschiktheid) 1998. Wet REA (Reïntegratie) 1998.

vallen ging het om Arbeidsvoorziening en het bedrijfsonderdeel van het GAK dat zich toelegde op de arbeidsbemiddeling van arbeidsgehandicapten (GAK-AI). Tegelijkertijd oriënteerden de uvi's zich op de private markt voor verzekerings- en financiële producten en reïntegratiedienstverlening (zoals de verzekering van het 'WAO-hiaat'). Om te voorkomen dat door de privatisering publieke middelen zouden weglekken werd in het uvi-beheer een onderscheid gemaakt tussen een publieke A-poot en een private B-poot.

Vanaf 1995 ondernam het kabinet verschillende initiatieven om de tot dan toe gescheiden beleidsdomeinen van de sociale zekerheid en de Arbeidsvoorziening⁵ naar elkaar toe te laten groeien. Tica, Arbeidsvoorziening en de VNG kregen van de minister van SZW een gezamenlijke veranderingsopdracht om een procesgerichte samenwerking tussen gemeenten, regionale arbeidsbureaus en uvi's in de steigers te zetten. Er werd een regiegroep (SWI: samenwerking werk en inkomen) gevormd die onder de noemer '*laat 1000 bloemen bloeien*' ruimte gaf aan lokale experimenten. Ook werden werkprocessen ontwikkeld voor 'ketensamenwerking avant la lettre'.

2.2 Contouren voor SUWI

De verdere ontwikkeling stagneerde echter. Dit gold zowel voor de definitieve besluitvorming over het stelsel als de beoogde vorderingen wat betreft samenwerking, kwaliteit van de uitvoering en transparantie van uitvoeringsprocessen en opbrengsten. Enerzijds pleitte de SER en de STAR voor volledige privatisering van de werknemersverzekeringen en de uitvoering ervan (hetgeen de sociale partners weer een centrale rol in de uitvoering zou geven). Deze opzet was ook de basis voor de eerste SUWI-voorstellen in 1999 (SUWI 1). Anderzijds waren er aarzelingen in de politiek en vond men dat claimbeoordeling, het vaststellen van het recht op uitkering bij een publieke partij zou moeten blijven. Een combinatie van beide benaderingen in een hybride structuur zou echter tot een (veel) te ingewikkeld stelsel met vele overdrachtsmomenten leiden en vooral een onheldere verantwoordelijkheidsverdeling en dito ministeriële verantwoordelijkheid voor activering en publieke reïntegratiemiddelen.

Uiteindelijk werd in 2000 de knoop doorgehakt en koos het Kabinet voor een ZBO-model⁶. Premie-inning, uitkeringsverstrekking, claimbeoordeling en toedeling reïntegratiemiddelen zouden in publieke (ZBO) handen blijven, uitvoering van preventie en reïntegratie kwamen in het private domein (reïntegratiemarkt). Daarnaast hield het kabinet vast aan één loket voor de cliënt vanuit het CWI, eveneens een ZBO.

Volgens het kabinet had het ZBO-model grote voordelen. Overdrachtsmomenten zouden alleen tussen CWI en het nog op te richten UWV, tussen CWI en de gemeenten en tussen UWV en de reïntegratiemarkt plaatsvinden, waardoor de logische samenhang in de werkprocessen grotendeels intact bleven. De claimbeoordeling was in dit model gevrijwaard van commerciële beïnvloeding, de privacybescherming van de betrokkenen was eenvoudig te waarborgen en de cliënt hoefde slechts tegen de beslissingen van één instantie bezwaar en beroep aan te tekenen. Door het verdwijnen van bestuurlijke tussenlagen ontstond een rechtstreekse relatie tussen de minister en de ZBO's die verantwoordelijk waren voor de uitvoering. Op deze wijze kon de politieke eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering van de werknemersverzekeringen beter worden waargemaakt. Het onderbrengen van de claimbeoordeling, premie-inning en uitkeringsverzorging in één organisatie vereenvoudigde het toezicht aanzienlijk.

⁵ Ook over het functioneren van Arbeidsvoorziening bestond onvrede, zodat de politiek ook hier wilde ingrijpen. Arbeidsvoorziening in perspectief; Evaluatie van de Arbeidsvoorzieningswet 1991-1994. Eindrapport van commissie van Dijk. VUGA; 's-Gravenhage 1995.

⁶ Nota uitvoeringsstructuur sociale zekerheid en reïntegratie, ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 24 januari 2000.

Het Kabinet zag tevens als voordeel dat de transactiekosten kwamen te vervallen die het gevolg waren van de onderhandelingen tussen opdrachtgevers en de private uitvoeringsinstellingen. Op termijn zouden schaalvoordelen behaald kunnen worden, in het bijzonder op het gebied van ICT, de interne accountantsdienst, de financiële administratie, de benutting van schaarse deskundigheid van verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen, de samenvoeging van backoffices en de samenvoeging van leidinggevende en ondersteunende functies. De afstemming op en samenwerking met de CWI kon eenvoudiger worden geregeld. Het kabinet ging ervan uit dat deze omvangrijke publieke organisatie goed aangestuurd kon worden door gebruik te maken van moderne managementtechnieken, ICT, een strikte budgettering en benchmarks voor een klantgerichte doelmatigheid.

Wel werd erkend dat de schaalvoordelen pas na een omvangrijke reorganisatie gerealiseerd konden worden.

Relatief veel aandacht werd in de nota besteed aan de klantgerichtheid van de dienstverlening. Het kabinet ging ervan uit dat de ZBO's de beste mogelijkheden boden voor een klantgerichte uitvoering. Verschafte het centrale loket van de CWI aan de klant een betere toegang tot de uitvoering, het bijeenbrengen van de premie-inning, claimbeoordeling en uitkeringverstreking bij één UWV maakte de procedures voor de klant inzichtelijker. Daarnaast zag het kabinet goede mogelijkheden om de reïntegratiedienstverlening klantgericht te maken. Volgens het kabinet zouden cliënten veel baat hebben bij 'case-management'. Er was een aanspreekpunt nodig, met wie cliënten konden overleggen, zaken doen en die de weg kon wijzen.

Nieuw was het belang dat het kabinet hechtte aan cliëntenparticipatie bij de kwaliteitszorg van de ZBO's. Cliëntenparticipatie maakte voor de klant betrokkenheid bij en invloed op de uitvoering mogelijk. Bovendien was cliëntenparticipatie volgens het Kabinet van groot belang om de kwaliteit van de uitvoering te verbeteren. De betrokkenheid van cliënten kon zowel op individueel als op vertegenwoordigend niveau vorm krijgen. Op individueel niveau kon dat bijvoorbeeld door vooraf de kwaliteit van de dienstverlening te expliciteren (wat zou de klant kunnen verwachten) en te normeren (bijvoorbeeld binnen hoeveel tijd na indiening van de uitkeringsaanvraag zou een beslissing worden genomen) of door klanttevredenheidsonderzoeken. Op vertegenwoordigend niveau zouden de ZBO's verplicht moeten worden om een landelijke cliëntenraad met adviserende bevoegdheden in te stellen.

Het Kabinet hechtte grote waarde aan een goede reïntegratiedienstverlening zowel uit sociale als economische overwegingen. De verwachtingen voor de private reïntegratie- en verzekeringsmarkt waren gunstig. Met de invoering van de Wet Uitbreiding Loondoorbetalingsplicht bij Ziekte (Wulbz) in 1996 en de Wet Premiedifferentiatie en Marktwerking bij Arbeidsongeschiktheidsverzekeringen (Pemba) uit 1997 en de komst van de bovenwettelijke WAO-verzekeringen zou er een markt gecreëerd worden van circa 10 miljard euro. CAO-afspraken en bipartiet opdrachtgeverschap konden bovendien een extra impuls geven aan de arbo- en reïntegratiemarkt. Ook gemeenten zouden reïntegratietrajecten op de private markt dienen aan te besteden.

2.3 Definitieve voorstellen SUWI

In het voorjaar van 2001 behandelde de Tweede Kamer de definitieve wetsvoorstellen van de Wet SUWI en de daarbij behorende invoeringswet. Ten opzichte van de nota van januari 2000 waren in de nieuwe wet een aantal extra accenten gelegd. Zo waren de voorstellen voor de nieuwe structuur ook van toepassing verklaard voor de Sociale Verzekeringsbank (SVB), hetgeen met name gevolgen had voor de bevoegdheden van de minister ten opzichte van de SVB en de bestuurlijke inrichting van de SVB. De noodzaak tot samenwerking werd benadrukt, onder meer vormgegeven door Service Niveau Overeenkomsten (SNO) tussen de ZBO's on-

derling en met gemeenten, door bedrijfsverzamelgebouwen (BVG) en regionale platforms arbeidsmarkt (RPA). Het toezicht op de integrale beleidsuitvoering werd ondergebracht bij een departementale Inspectie voor Werk en Inkomen (IWI), als opvolger van het Ctsv. Eveneens werd de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) opgericht, ondermeer als overlegplatform tussen sociale partners en gemeenten.

Uitgangspunt van de Wet SUWI was dat een vereenvoudiging van de uitvoeringsstructuur de uitvoering transparanter en effectiever zou maken. In de memorie van toelichting formuleerde het kabinet de criteria voor een effectief stelsel van werk en inkomen⁷:

- *Werk boven uitkering*: Het stelsel moest activerend zijn en het volume beheersen, terwijl de uitkeringsgerechtigden tijdig de juiste uitkering moesten ontvangen. Structuurelementen met naar verwachting een positief effect waren het vooropstellen van werk bij de dienstverlening van CWI; de poortwachtersfunctie van UWV; een strenge en rechtvaardige claimbeoordeling; een effectieve en snelle inzet van reïntegratiemiddelen en de toepassing van ICT.
- *Klantgerichtheid*: Het nieuwe stelsel moest klantgericht zijn, voor de cliënt goed bereikbaarheid en voldoende transparant zijn. De organisatie diende de cliënt snel en goed te helpen en recht doen aan de individuele omstandigheden (maatwerk). Het klachtrecht moest goed geregeld zijn.
- *Cliëntenparticipatie*: De ZBO's werden wettelijk verplicht om vertegenwoordigende betrokkenheid te realiseren door het instellen van cliëntenraden op centraal en decentraal niveau. De cliëntenraden zouden de Raden van bestuur c.q. de regio- of districtsbesturen adviseren over cliëntenaangelegenheden, waaronder in het bijzonder de kwaliteit van de geboden dienstverlening. Op landelijk niveau diende een Landelijke Cliëntenraad (LCR) te worden ingesteld. De LCR kreeg onder meer de taak (on)gevraagd commentaar te leveren op het beleid van de landelijke overheid. Het Kabinet hoopte via de uniforme wettelijke regels een gemeenschappelijk fundament te creëren waarop de cliëntenparticipatie verder kon worden uitgebreid.

Ten opzichte van de toen geldende uitvoerings situatie door de uvi's en Arbeidsvoorziening diende SUWI verbeteringen in kwaliteit te bewerkstelligen, die zichtbaar gemaakt moesten worden door prestatie-indicatoren op het terrein van:

- kwaliteit van de dienstverlening;
- rechtmatige uitkeringsverstrekking (rechtmatigheidscores);
- duurzame plaatsing (aantal duurzame plaatsingen per doelgroep);
- doorlooptijden waarin een traject werd opgestart;
- tijdigheid van de WAO-keuringen (percentage tijdige WAO keuringen);
- aantal WAO uitkeringen relatie tot de werkzame beroepsbevolking;
- ontwikkeling en uitvoeringskosten.

Deze parameters weerspiegelden de knelpunten in de uitvoering die men ervoer en waarvoor SUWI een oplossing moest bieden.

2.4 IJkpunten

Op basis van het voorgaande is een overzicht samen te stellen van criteria of ijkpunten voor de effectiviteit wat betreft drie hoofddoelen van SUWI.

⁷ Memorie van Toelichting Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen (Stb. 2001, 682).

1. Werk boven uitkering	2. Klantgerichtheid	3. Cliëntenparticipatie
- Volumebeheersing (preventie & reïntegratie)	- Een loket	- Leidt tot verbetering kwaliteit
- Baneninfo bij CWI	- Klantgerichte reïntegratie	- Leidt tot betrokkenheid
- Poortwachtersfunctie	- Case-management bij ZBO	- Centraal en decentraal per ZBO
- Streng/rechtvaardige claimbeoordeling	- Klanttevredenheidsonderzoek	- LCR
- Tijdige en juiste uitkeringsverstrekking (zie ook 5)	- Transparantie	- Verdere verankering
- Effectieve inzet reïntegratiemiddelen	- Korte doorlooptijden	
- ICT (zie onder 4)	- Maatwerk	
- <i>Beleidsagenda</i>	- Goed geregeld klachtrecht	

Hiernaast zijn nog een aantal nevendoele en criteria uit het voorgaande te destilleren.

4. Transparantie	5. Kwaliteit van de uitvoering	6. Samenwerking
- Ministeriële eindverantwoordelijkheid	- Kwaliteit dienstverlening	- Duidelijke overdrachtsmomenten
- Transparante bedrijfsvoering	- Rechtmatigheid(scores)	- SNO's
- Modern management	- Tijdigheid keuringen	- Bedrijfsverzamelgebouwen
- P&C-cyclus en benchmarking	- Tijdige en juiste uitkeringsverstrekking	- RPA's
- Informatisering (ICT)	- Doorlooptijd start traject	- <i>Samenwerking gemeenten</i>
- <i>Beleidsagenda</i>	- Effectiviteit trajecten	
	- Reïntegratiemarkt	
	- Uitvoeringskosten	
	- <i>Handhaving</i>	

De doelstelling vermindering van uitvoeringskosten ofwel verbetering van doelmatigheid komt in een ander deelonderzoek aan de orde.

Tot slot moeten we constateren dat deze ijkpunten gebaseerd zijn op de beleidsdoelen bij de start van SUWI. De wereld staat echter niet stil. Bij de evaluatie moet dan ook rekening gehouden worden met belangrijke doelen en criteria die in de daaropvolgende jaren naar voren gekomen zijn.

Wij focussen op drie elementen die hier naar onze mening de boventoon voeren:

- Relatie SUWI / WWB met de toegenomen nadruk op de reïntegratiedoelstelling van gemeenten.
- Veranderingen van de materiewetgeving en het doorvoeren ervan in de beleidsagenda van de minister van SZW.
- Toegenomen nadruk op handhaving.

Deze elementen zijn cursief in de bovengenoemde overzichten vermeld.

3 Doelstellingen uitvoering SUWI 2002 – 2005

3.1 Inleiding

Eindigde paragraaf 2.3 met de beleidsdoelen die de politiek met de SUWI-wetgeving voor had, in dit hoofdstuk gaan wij na hoe de beleidsdoelen in operationele doelen werden uitgewerkt. Het vaststellen van deze prestatie-indicatoren en streefwaarden gebeurde in samenspraak tussen minister en de leiding van de ZBO's in de periode 2002-2005 aan de hand van de jaarplannen (die door de minister moeten worden goedgekeurd) en de zogenoemde meibrieven, waarin de minister richtlijnen geeft voor het opstellen van de komende jaarplannen. Met name deze informatie is dan ook gebruikt in dit hoofdstuk. De concrete aanwijzingen uit de meibrieven staan per ZBO in kaders vermeld in hoofdstuk 4.

In de hoofdstukken 4 en 5 kunnen wij dan nagaan in welke mate en op welke wijze deze doelen daadwerkelijk bereikt werden, zodat een beeld van de effectiviteit gegeven kan worden.

3.2 Doelstellingen CWI

3.2.1 *Werk boven uitkering en klantgerichtheid*

Op basis van de (hoofd)doelstellingen van de Wet SUWI formuleerde CWI in het Bedrijfsplan CWI 2002 de volgende beleidsdoelstellingen⁸:

- | |
|---|
| <p>a. Bevorderen van uitstroom naar (ander) werk
Subdoelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none">– Bevorderen uitstroom naar werk van niet-werkende werkzoekenden– Bevorderen uitstroom naar ander werk van werkende werkzoekenden (positieverbetersaars) <p>b. Vervullen van vacatures
Subdoelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none">– Vervullen van vacatures via persoonlijke dienstverlening– Vervullen van vacatures middels faciliteren vacatureredistributie <p>c. Transparant maken van de arbeidsmarkt
Subdoelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none">– Transparant maken van de arbeidsmarkt ten behoeve van werkzoekenden– Transparant maken van de arbeidsmarkt ten behoeve van werkgevers– Transparant maken van de arbeidsmarkt ten behoeve van ketendoelgroepen– Transparant maken van de arbeidsmarkt ten behoeve van beleidsmakers <p>d. Gegevensverstrekking aan en informeren/adviseren van de ketenpartners (UWV en gemeenten)
Subdoelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none">– Overdracht van uitkeringsaanvragen– Overige informatieverstrekking aan de ketenpartners (UWV en gemeenten) <p>e. Verstrekken van vergunningen
Subdoelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none">– Verstrekken van ontslagvergunningen– Verstrekken van tewerkstellingsvergunningen |
|---|

Het eerste jaarplan CWI was opgesteld door het Verandermanagement CWI op basis van het 'tekentafelmodel CWI' en daardoor deels gebaseerd op aannames. Voor het jaarplan 2003 (het eerste plan dat CWI zelf opstelde) kon CWI niet alleen uitgaan van de taakopdracht maar tevens van de ervaringen uit 2002. Dit resulteerde in een aanscherping en verfijning van de

⁸ Centrale organisatie werk en inkomen. Jaarverslag CWI 2002. Eén jaar CWI. Amsterdam: CWI, 2003.

hoofddoelstellingen⁹. De aanscherpingen van de doelstellingen was ook het gevolg van een wijziging in de ‘aansturing’ van de uitvoering. In 2002 vond de financiering van de uitvoering plaats op basis van producten.

Het voorop stellen van producten en het koppelen van producten aan de financiering had echter als nadeel dat in de uitwerking en uitvoering het accent te veel kwam te liggen op de producten zelf en op het behalen van omzet door deze producten uit te voeren. CWI stelde dat het veel belangrijker was om zicht te krijgen op het resultaat van het inzetten van de producten. Daarom ging CWI in 2003 ertoe over om doelstellingen duidelijk te formuleren en hier gelijk een prestatie-indicator aan te koppelen die de resultaten (*outcome*) zou kunnen meten. Het meest opvallende aan deze aanscherping en verfijning van de hoofddoelstellingen was dat CWI expliciet invulling probeerde te geven aan de poortwachtersrol. CWI operationaliseerde deze poortwachtersrol door de uitstroombquote aan te vullen met een preventie- en een poortwachtersquote. Een andere opvallende aanscherping was dat CWI zichzelf expliciet een managementdoelstelling oplegde om te komen tot een effectieve, doelmatige, klantgerichte, innovatieve en transparante organisatie.

De hoofddoelstellingen zoals geformuleerd voor 2003 bleven vrijwel ongewijzigd van kracht voor 2004 en 2005. Wel reduceerde CWI in haar jaarplan 2005 de vijf hoofddoelstellingen door de doelstelling voor ontslag- en tewerkstellingsvergunningen samen met de doelstellingen voor vacatureverwerving en –bemiddeling te benoemen tot een nieuwe hoofddoelstelling, namelijk ‘CWI verleent diensten aan werkgevers’ (zie kader).

Hoofddoelstellingen CWI	
2003	2005¹⁰
1. CWI draagt zorg voor een transparante arbeidsmarkt	Idem
2. CWI draagt zorg voor vacaturematching voor werkgevers	CWI verleent diensten aan werkgevers - Vacatureverwerving en –bemiddeling - Ontslag- tewerkstellingsvergunningen
3. CWI is poortwachter voor de WW, Abw en IOAW (incl. reïntegratievoorbereiding)	CWI stimuleert ontwikkeling en benutting van talent voor de arbeidsmarkt en voorkomt dan wel bekort de uitkerings situatie
4. CWI is ketenpartner voor de uitkeringsverstrekking	CWI is ketenpartner Werk, Werkvoorziening en Inkomen
5. CWI behandelt aanvragen voor ontslag- en tewerkstellingsvergunningen	Valt nu onder hoofddoelstelling 2 (dienstverlening werkgevers)
Managementdoelstelling CWI:	
6. CWI is een effectieve, doelmatige, klantgerichte, innovatieve en transparante organisatie	Idem

De hoofddoelstellingen werkte CWI uit in subdoelstellingen die voorzien waren van prestatie-indicatoren en normen. CWI presenteerde de doelstellingen, prestatie-indicatoren en normen jaarlijks in jaarplannen (volgens de systematiek van VBTB) en rapporteert de prestaties in kwartaal- en jaarverslagen. CWI maakte daarbij gebruik van een balanced scorecard waarin de hoofddoelstellingen en (een deel van) de prestatie-indicatoren waren opgenomen. Uitgaande van het model zoals opgenomen in jaarplan CWI 2005, wordt hieronder inzichtelijk gemaakt hoe de prestatie-indicatoren in de loop van de jaren aangepast zouden worden en hoe nieuwe indicatoren zouden worden benoemd, bijvoorbeeld door invoering van een nieuwe taak zoals

⁹ Centrale organisatie werk en inkomen. Jaarplan CWI 2003. Amsterdam: CWI, 2003.

¹⁰ CWI. Jaarplan CWI 2005. Amsterdam: CWI, 2004.

de indicatiestelling Wsw (zie tabel 3.1: 2002 is hier niet opgenomen vanwege afwijkende doelen en indicatoren en het nog ontbreken van normen in 2005).

Tabel 3.1 Hoofddoelstellingen CWI 2003 – 2005 ¹¹

Hoofddoelstellingen CWI Prestatie-indicatoren	Streefcijfers (normen)		
	2003	2004	2005
CWI draagt zorg voor een transparante arbeidsmarkt			
Aantal beschikbare vacatures CWI (standcijfer maand)	geen indicator	geen indicator	75.000
Marktbereik vacatures (%)	45	50	vervallen
Aantal beschikbare CV's werk.nl (standcijfer maand)	geen indicator	375.000	375.000
Marktbereik CV's (%)	20	vervallen	vervallen
Aantal gebruikerssessies	geen indicator	16.000.000	20.000.000
CWI verleent diensten aan werkgevers			
Aantal ingediende vacatures met verzoek voorwerk	geen indicator	210.000	220.000
Aantal vervulde vacatures met verzoek voorwerk CWI	geen norm	66.000	82.000
Tijdigheidsquote ontslagvergunningen (% binnen 6 weken)	in overleg met SZW	77	77
Tijdigheidsquote tewerkstellingsvergunningen (% binnen 5 weken)	in overleg met SZW	84	90
CWI stimuleert ontwikkeling en benutting van talent voor de arbeidsmarkt en voorkomt dan wel bekort de uitkerings situatie			
Preventiequote WW (%)	25	18	20
Preventiequote WWB (t/m 2003 = Abw) (%)	25	40	45
Uitstroomquote WW fase 1 (%)	geen norm	50	55
Uitstroomquote WWB fase 1 (t/m 2003 = Abw) (%)	geen norm	50	55
Poortwachtersquote WW (%)	geen norm	60	65
Poortwachtersquote WWB (%)	geen norm	75	85
Tijdigheidsquote indicatie Wsw (% binnen 16 weken) (%)	geen indicator	geen indicator	85
Tijdigheidsquote herindicatie Wsw (% binnen 16 weken) (%)	geen indicator	geen indicator	85
CWI is ketenpartner Werk, Werkvoorziening en Inkomen			
Tijdigheidsquote aan UWV overgedragen uitkeringsaanvragen WW (% , 8 dagen)	in overleg ketenpartners	80	80
Volledigheidsquote aan UWV overgedragen uitkeringsaanvragen WW (%)	in overleg ketenpartners	85	85
Tijdigheidsquote aan gemeenten overgedragen uitkeringsaanvragen WWB (% , 8 dagen)	in overleg ketenpartners	96	96
Volledigheidsquote aan gemeenten overgedragen uitkeringsaanvragen WWB (%)	in overleg ketenpartners	80	85
CWI is een effectieve, doelmatige, klantgerichte, innovatieve en transparante organisatie			
Waarderingscijfer werkgevers	7	7	7
Waarderingscijfer werkzoekenden	7	7	7
Waarderingscijfer intermediairs (1-10)	geen indicator	7	7
Ziekteverzuim (% , inclusief langdurig ziekteverzuim en exclusief bevallingsverlof)	8,5	6	6
Percentage stafpersoneel (%)	10	10,5	12
Uitputting regulier budget (%)	geen norm	≤ 100%	≤ 100%
Uitputting incidenteel budget (%)	geen norm	≤ 100%	≤ 100%
Medewerkerstevredenheid (1-10)	7	7	7

¹¹ Op basis van jaarplannen CWI 2003, 2004 en 2005. 'Geen indicator' houdt in dat de indicator in het betreffende jaar nog geen maatstaf was en pas in de loop van 2002 –2005 is ingevoerd. 'Geen norm' houdt in dat in het jaarplan al wel wordt gesproken over de doelstelling en indicator, maar dat er in het betreffende jaar nog geen streefcijfer (norm) is afgesproken.

Wat betreft het vervullen van vacatures hanteert CWI niet een indicator als ‘vervullingsquote’. Men kan niet zomaar het aantal vervulde vacatures delen door het aantal via het kanaal van de CWI-vestiging geworven vacatures. Vacatures die vestigingen werven, hebben immers niet alleen het oogmerk door CWI te worden vervuld. CWI heeft ook als doel bij te dragen aan transparantie van de arbeidsmarkt, dus vacatures zichtbaar te maken voor andere partijen.

3.2.2 *Cliëntenparticipatie*

Voor de wettelijk vereiste cliëntenparticipatie benoemde CWI in de jaarplannen geen specifieke doelstellingen en indicatoren. In algemene termen stond vermeld dat CWI actief de mogelijkheden wilde benutten van cliëntenraden, het cliëntenstatuut, klantenpanels en de klachtenregeling om het werkproces continu te verbeteren en de klantgerichtheid te stimuleren¹². De in november 2002 opgestelde regeling cliëntenparticipatie CWI – die grotendeels op die van UWV is gebaseerd – specificeerde de bevoegdheden van de cliëntenraad: “De cliëntenraad heeft initiatief-, advies- en informatierecht betreffende alle aangelegenheden die de uitvoering en (de kwaliteit van) de dienstverlening door de CWI raken”. De te behandelen thematiek in het overleg met de Raad van Bestuur CWI (centrale cliëntenraad) betrof onder andere¹³:

- Signalen uit decentrale cliëntenparticipatie.
- Monitoring uitkomsten klanttevredenheidsonderzoeken.
- Meerjarenbeleidskader, jaarplannen en jaarverslagen.
- Verantwoordingsresultaten.
- Dienstverlening (toegankelijkheid, bekendheid, uitvoering).
- Kwaliteit (prestaties, normering, monitoring).
- Advieszaken richting ministerie betreffende de inrichting van de cliëntenparticipatie en de dienstverlening aan specifieke klant- en doelgroepen.
- Monitoring en evaluatie van algemeen functioneren van de structuur van de cliëntenparticipatie.
- Non-discriminatiecode CWI.

De onderwerpen die in het overleg met de decentrale CWI-managers (decentrale cliëntenraden) op de agenda konden staan, betroffen meer concrete uitvoeringsaspecten zoals:

- Problematiek op CWI-vestigingen in het district.
- Persoonlijke dienstverlening (omgang met de cliënt).
- Signalen en verbeterplannen uit klantenpanels.
- Vorming van bedrijfsverzamelgebouwen.
- Toegankelijkheid, bereikbaarheid, contact met CWI-functionaris.
- Informatievoorziening.
- Uitvoeringsprocedure.
- Uitkomsten klanttevredenheidsonderzoeken.
- Klachtenanalyse.
- Monitoring en evaluatie van algemeen functioneren van de cliëntenparticipatie.

3.2.3 *Conclusies ontwikkeling doelstellingen CWI 2002 - 2005*

CWI vertaalde de SUWI-doelstellingen in hoofd- en subdoelstellingen, welke werden geoperationaliseerd in kwantificeerbare prestatie-indicatoren. Hierdoor is het mogelijk de prestaties van CWI op deze doelstellingen te evalueren. De in de jaarplannen geformuleerde doelstellingen zijn niet statisch. Zo werden op basis van ervaring soms nieuwe indicatoren benoemd en

¹² CWI. Jaarplan CWI 2005. Amsterdam: CWI 2004.

¹³ Regeling cliëntenparticipatie CWI werkzoekenden. Staatscourant: 2002, 243 (T.a.v. art. 10 en 11 Wet SUWI).

waar mogelijk jaarlijks de streefwaarden verhoogd. Ook was er sprake van jaarlijks en tussentijds nader invullen van de doelstellingen op basis van onder meer ontwikkelingen in het sociaal-economisch veld, kwartaalverslagen en politieke prioriteiten. Het initiatief hiertoe kwam zowel bij CWI als de minister vandaan. Zo gaf de minister aanvullende opdrachten in onder meer de meibrieven die moesten leiden tot een nadere invulling van of bijsturing op de uitvoering van de beleidsdoelstellingen. Een deel van deze aanvullende opdrachten van de minister had betrekking op bijzondere projecten (zoals jongeren, allochtone vrouwen, inburgeraars, vacatures MKB). Opvallende aanscherpingen door de jaren heen waren:

- Explicitering invulling poortwachtersrol in afstemming met UWV, gemeenten in SNO's (jaarplan 2003).
- Verbetering dienstverlening aan werkgevers, structurele inbedding in organisatie (jaarplan 2003).
- Extra aandacht voor snelle heropname van ontslagwerklozen in het arbeidsproces en het samen met bedrijfsleven en onderwijs ontwikkelen van specifieke leerwerkarrangementen voor jongeren zonder startkwalificaties en voor inburgeraars (jaarplan 2004).
- Versteving van de vacaturevervulling (jaarplan 2004).
- Incorporeren van het handhaven van verplichtingen in de poortwachtersrol (jaarplan 2004).
- Verder specialiseren in het helpen onderkennen van competenties van werkzoekenden (jaarplan 2004).
- Fors verbeteren van de digitale dienstverlening (jaarplan 2005).
- Implementatie nieuwe taak indicatiestelling Wsw (jaarplan 2005).

In hoofdstuk 4 komt de implementatie van deze plannen aan de orde.

3.3 Doelstellingen UWV

3.3.1 *Werk boven uitkering en klantgerichtheid*

Evenals bij CWI had het eerste jaarplan van UWV, vanwege de stand van de ontwikkeling op het moment van verschijnen (najaar 2001), een globaal karakter. Het jaarplan 2002 was gebaseerd op de veranderagenda voor de jaren 2001 tot en met 2005 zoals die in het bedrijfsplan UWV 2002-2005 was vastgelegd. Een kernonderwerp op de veranderagenda betrof de fusie van de vijf voormalige uvi's en het Lisv tot één UWV.

Dit effectiviteitsonderzoek beperkt zich tot de doelen die UWV zichzelf heeft gesteld met betrekking tot de effectiviteit van de uitvoering. Uitgaande van de doelstellingen van de Wet SUWI en de taken die daarin voor UWV waren vastgelegd (artikel 30 Wet SUWI) formuleerde UWV in het jaarplan 2002 voor zichzelf de drie belangrijkste beleidsdoelstellingen¹⁴:

Hoofddoelen UWV

1. Het realiseren van een klantgericht dienstverlening
2. Het bevorderen van de arbeidsparticipatie
3. Het verbeteren van de kwaliteit en doelmatigheid van de uitvoering

Waar CWI 'klantgerichtheid' meer definieerde als een kenmerk van de organisatie (managementdoelstelling), stond deze voor UWV op de eerste plaats van de drie belangrijkste strategische beleidsdoelen. De doelstelling van klantgerichtheid werd vertaald in 'vijf gouden regels' die UWV ging hanteren in de benadering van verzekerden en werkgevers.

¹⁴ Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen. Jaarplan 2002. Amsterdam: UWV, november 2001.

Vijf gouden regels voor klantgerichtheid

1. De klant wordt volledig en tijdig geïnformeerd over zijn rechten en plichten
2. De klant ervaart een zo kort mogelijke wachttijd of afhandeltijd en krijgt zo snel mogelijk waar hij recht op heeft
3. De klant wordt zo min mogelijk belast met het leveren van gegevens en het verstrekken van informatie
4. De klant wordt correct en vriendelijk behandeld
5. De klant heeft invloed op de dienstverlening van onze organisatie

Om de naleving van de vijf gouden regels te kunnen toetsen, vertaalde UWV deze in prestatie-indicatoren en servicenormen. Het was de bedoeling dat de indicatoren en normen in de daarop volgende jaren zouden worden aangescherpt totdat het gewenste niveau, uiterlijk in 2005, was bereikt. Naast deze klantgerichtheid is in het kader van onderhavig onderzoek zeker zo belangrijk voor cliënten welke prestatienormen UWV zichzelf oplegde om uitkeringen tijdig en juist (rechtmatigheid) te verstrekken (3^e beleidsdoel). Deze ‘going concern’ zou in de loop der jaren van het transformatieproces als essentieel ijkpunt blijven gelden onder druk van het doorvoeren van de beleidsagenda.

Wat betreft de bevordering van arbeidsparticipatie stelde UWV zich in het jaarplan 2002 de volgende twee doelen:

Doelstelling arbeidsparticipatie

1. Het UWV draagt eraan bij dat mensen niet onnodig buiten het arbeidsproces komen te staan
2. Het UWV draagt eraan bij dat werkgevers en werknemers al datgene doen wat nodig is om deelname aan het arbeidsproces te continueren of te herstellen

Ook deze doelen waren uitgewerkt in prestatie-indicatoren en normen (streefcijfers). In tabel 3.2 zijn de voor dit onderzoek relevante prestatie-indicatoren opgenomen zoals UWV die in de opeenvolgende jaarplannen (2002 – 2005) heeft gepresenteerd. De tabel geeft inzicht in de ontwikkeling en aanscherping van de prestatie-indicatoren en normen die UWV afgelopen vier jaar heeft nagestreefd.

De aanpassing en aanscherping van de prestatie-indicatoren in deze periode zijn deels terug te voeren op de invoering van nieuwe wetgeving (de beleidsagenda), zoals de Wet verlengde loondoorbetaling bij ziekte (Wvlz, december 2003) en nieuwe dienstverleningsconcepten, zoals het Klanten Contact Centrum (KCC, 2004). Maar ook ervaringen uit de voorgaande jaren, sturing van de minister (meibrieven) en actualisering van de prioriteiten vinden hun weerslag in de indicatoren en streefcijfers. In hoofdstuk 4 komt dit uitgebreid aan de orde.

Prestatie-indicatoren zijn geen statisch gegeven. Voor 2006 wordt (samen met de andere ketenpartners) nagedacht over verdere herijking van indicatoren, zodat een beter zicht kan worden gekregen op de prestaties van de SUWI-keten als geheel. In dit hoofdstuk wordt op de 2006-indicatoren niet verder ingegaan, omdat dit buiten de observatieperiode van het onderzoek valt.

Tabel 3.2 Hoofddoelstellingen UWV 2002 – 2005 ¹⁵

Hoofddoelstellingen UWV Prestatie-indicatoren	Streefcijfers (normen)			
	2002	2003	2004	2005
Werk boven uitkering				
WAO-instroom (%)	geen norm	-/- 3	-/- 3	- ¹⁶
Uitvoering arborol vangnetgevallen (daling ziekte verzuim t.o.v. jaar daarvoor) (%)	geen indicator	geen indicator	geen indicator	5
Uitvoering arborol vangnetgevallen (% herstel voor einde wachttijd) (%)	geen norm		>96	vervallen
Snelle start reïntegratietraject AG (% binnen 4 weken na reïnt. visie) (%)	geen indicator	80	85	85
Snelle start reïntegratietraject WW (% binnen 4 weken na advies CWI) (%)	geen indicator	80	85	85
Tijdigheid reïntegratieverslag (%)	geen indicator	geen indicator	80	60
Juistheid reïntegratieverslag (%)	geen indicator	geen indicator	70	70
Sluitende aanpak WW (%)	100	100	95	95
Sluitende aanpak AG (%)	100	100	90	90
Effectiviteit reïntegratie				
Aantal plaatsingen WW	12.000	geen indicator	WW+AG:	9.000
Aantal plaatsingen AG	20.000	17.300	18.000	16.000
Plaatsingspercentage WW (%)	geen indicator	40	50	vervallen
Plaatsingspercentage AG (%)	geen indicator	30	40	vervallen*
Plaatsingspercentage tweede kans-trajecten (%)	geen indicator	geen norm	25	vervallen*
Beslissingen voorzieningen (< 6 weken) (%)	90	90	90	vervallen*
Klantgerichtheid				
Klanttevredenheid verzekerden	≥6	6,5	6,5	6
Klanttevredenheid werkgevers	≥6	6,5	6,5	6
Afdoening klachten ¹⁷ (%)	100	95	99	80
Snelle afwikkeling spontane contacten KCC (%)	nvt	nvt	70	80
Telefonische wachttijd	<90 sec	vervallen	vervallen	vervallen
Telefonische bereikbaarheid (%)	80	vervallen	vervallen	vervallen
Telefonische afhandeling 1 ^e lijn (%)	70	vervallen	vervallen	vervallen
Kwaliteit uitvoering				
Rechtmatigheid WW (%)	96	92	99	99
Rechtmatigheid WAO (%)	98,5	98		
Rechtmatigheid ZW (%)	97	97	99	99
Tijdigheid claim WW ¹⁸ (%)	90	85	86	90
Tijdigheid claim ZW (% binnen 4 weken) (%)	80	80	90	85
Tijdigheid einde wachttijd WAO/WIA	geen indicator	geen indicator	geen indicator	geen norm
Tijdigheid WAO-uitvoering (% binnen 13 weken): – WAO – WAZ – Wajong – Herbo	80	90	90	vervallen

* Plaatsingspercentages per jaar werken verwarrend omdat trajecten langer dan een jaar duren (zie hoofdstuk 6).

¹⁵ Op basis van jaarplannen UWV 2002, 2003, 2004 en 2005.

'Geen indicator' houdt in dat de indicator in het betreffende jaar nog geen maatstaf was en pas in de loop van 2002–2005 is ingevoerd. 'Geen norm' houdt in dat in het jaarplan al wel wordt gesproken over de doelstelling en indicator, maar dat er in het betreffende jaar nog geen streefcijfer (norm) is afgesproken.

¹⁶ Door verlenging van de loondoorbetaling bij ziekte tot 2 jaar, is er in 2005 vrijwel geen WAO-instroom (UWV Jaarplan 2005).

¹⁷ % afgehandelde klachten binnen 3 weken vanaf 2004, daarvoor binnen 4 weken.

¹⁸ % tijdigheid WW binnen 8 weken vanaf 2004, daarvoor binnen 13 weken.

Ketensamenwerking

Was in het kader van de poortwachter WW de samenwerking met CWI al eerder aan de orde, in het jaarplan 2003 nam UWV zich voor de samenwerking met gemeenten te intensiveren, waarbij de vier grote steden extra aandacht kregen. UWV wilde met name gebruik maken van de kennis en ervaring van gemeenten met betrekking tot sociale activering. In de jaren daarna kreeg samenwerking in de keten steeds een prominente plaats.

In het jaarplan 2004 vermeldde UWV dat het op basis van ervaringen uit de voorgaande jaren afspraken had gemaakt met CWI over het verder aanscherpen van definities en aanlevermomenten. In overleg met de VNG werd in 2004 een stappenplan opgesteld om met gemeenten tot een sluitende aanpak te komen voor WAO-gerechtigden die ook een bijstandsuitkering ontvangen. Voor concrete ketenafspraken tussen UWV, CWI en gemeenten werd in het jaarplan verwezen naar het SUWI-ketenprogramma Werk en Inkomen 2003-2004. Dit (en het volgende) ketenprogramma bespreken wij in hoofdstuk 4.

3.3.2 *Handhaving*

Handhaving moet er voor zorgen dat uitkeringen niet ten onrechte worden verstrekt en dat premies op correcte wijze worden geïnd. Daarnaast moet handhaving een bijdrage leveren aan de algemene UWV-strategie “geen uitkering tenzij ...”¹⁹. Handhavingsbeleid wordt in dit onderzoek beperkt tot dat deel van het beleid dat in samenhang met de uitvoering van het werkbinnen-inkomen-beleid wordt uitgevoerd²⁰. Met andere woorden de handhaving in de klantcontacten binnen het primaire proces. In het jaarplan 2002 werd vermeld dat het handhavingsbeleid was gericht op het tegengaan van misbruik en oneigenlijk gebruik van de sociale verzekeringswetten en het bevorderen van de compliance (het spontaan naleven van de regels door verzekerden en werkgevers). Vanaf 2003 stelde UWV zichzelf een norm voor compliance. In het jaarplan 2004 gaf UWV aan dat handhaving een kerntaak van UWV was die verbetering behoeft. Onder meer via benchmarking wilde UWV de effectiviteit van het handhavingsbeleid in beeld brengen. Een voorwaarde voor een effectieve handhaving was dat de cliënten hun rechten en plichten kenden.

UWV stelde zich daarom als doel om te bereiken dat in 2004 60% van de cliënten bekend was met de regels en de bijbehorende sancties. Voor 2005 is hieraan toegevoegd dat 70% van de fraudegevallen binnen 3 maanden na ontstaan moet zijn vastgesteld.

Tabel 3.3 Doelstelling handhaving 2002 – 2005²¹

Handhaving UWV Prestatie-indicatoren	Streefcijfers (normen)			
	2002	2003	2004	2005
Bekendheid van regels en plichten (compliance)	geen norm	40%	60%	60%
Aantal overtredingen naar duur en omvang	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	70%

Daarnaast is in de klantcontacten de controle op identiteit en de controle op sollicitatieplicht en verwijtbare werkloosheid in het kader van de WW van belang. Hiervoor werden niet in alle jaarplannen kwantitatieve doelstellingen geformuleerd.

¹⁹ UWV. Jaarplan 2003. Amsterdam: UWV, 2002.

²⁰ Het handhavingsbeleid van UWV is omvat naast de hier beschreven doelen ook fraudebestrijding met bijbehorende doelen. Hier vallen activiteiten onder als onderzoek, opsporing, samenwerking in Regionale Interdisciplinaire Fraudeteams (RIF's).

²¹ Op basis van jaarplannen UWV 2002, 2003, 2004 en 2005.

‘Geen indicator’ houdt in dat de indicator in het betreffende jaar nog geen maatstaf was en pas in de loop van 2002 –2005 is ingevoerd. ‘Geen norm’ houdt in dat in het jaarplan al wel wordt gesproken over de doelstelling en indicator, maar dat er in het betreffende jaar nog geen streefcijfer (norm) is afgesproken.

In het jaarplan 2005 vermeldde UWV onder het kopje ‘samenwerking in de keten’ dat het van wezenlijk belang was dat vanuit de keten steeds de beschikbare en actuele kennis “naar de voorkant werd gebracht”, zodat de poortwachtersfunctie optimaal kon worden uitgevoerd. Hiervoor zou onder meer gebruikt worden gemaakt van risicoanalyse en klantprofilering. De uitstroom- en preventiequote (bij CWI vermeld) voor 2005 konden volgens UWV door een gerichte (gezamenlijke) handhaving, in overleg met CWI, omhoog.

3.3.3 *Cliëntenparticipatie*

Evenals CWI ging UWV in de jaarplannen weinig expliciet in op de rol van de cliëntenraden en de doelen die aan de cliëntenparticipatie werden gesteld. In meer algemene beschrijvingen vermeldden de jaarplannen dat ‘klantbejegening’ en ‘de effecten van de uitvoeringspraktijk voor klanten’ de belangrijkste thema’s waren voor het overleg met de cliëntenraden²². Voor het overige werd verwezen naar de in november 2002 opgestelde regeling cliëntenparticipatie UWV. In de regeling was vastgelegd op welke terreinen de cliëntenraad adviesrecht had en hoe UWV omging met de uitgebrachte adviezen²³.

De cliëntenraad had/heeft initiatief-, informatie- en adviesrecht. Inzake het adviesrecht diende de cliëntenraad tijdig te worden betrokken bij de voorbereiding en de totstandkoming van zaken waarmee de cliënt in de uitvoering rechtstreeks werd geconfronteerd, zoals formulieren, brochures, klachtenrapportages, enquêtes en klanttevredenheidsonderzoeken. Daarnaast stelde UWV de cliëntenraad in de gelegenheid advies uit te brengen over het uitvoeringsbeleid en de uitvoeringspraktijk. Wat betreft de thema’s van het uitvoeringsbeleid die in aanmerking kwamen voor het overleg tussen cliëntenraad en UWV, stond in de regeling dat het tenminste om de navolgende zaken ging:

- a. Klachtenprocedures.
- b. Het reglement cliëntenraad.
- c. Privacyreglement.
- d. Informatie- en voorlichtingsmateriaal.
- e. Belangrijke beleidsbeslissingen en beleidswijzigingen die van invloed zijn op de dienstverlening aan en de positie van de cliënt van het UWV.
- f. Opdrachtverstrekking aan reïntegratiebedrijven.

De te behandelen thematiek werd afgestemd op de zaken waarover de gesprekspartner van de cliëntenraad beslissingen kon nemen. UWV kende/kent drie niveaus van cliëntenparticipatie. Voor het overleg met de Raad van Bestuur (centrale cliëntenraad) betrof het onder andere het meerjarig beleidskader, de jaarplannen en jaarverslagen, de verantwoordingsresultaten en de monitoring en evaluatie van algemeen functioneren (structuur) cliëntenparticipatie. Voor het overleg met de divisiedirecties (landelijke cliëntenraad WW respectievelijk AG) ging het onder andere over het beleids-/jaarplan van de respectievelijk divisies en de thema’s dienstverlening (toegankelijkheid, bekendheid, uitvoering), kwaliteit (prestaties, termijnstelling, normering, monitoring), signalen uit de (regio)raden en de uitkomsten van klanttevredenheidsonderzoeken. Voor het overleg met de regiodirecties WW en AG (regionale cliëntenraden) betroffen de thema’s voor overleg met name de omgang met de cliënt (o.a. contacten, informatie, uitvoeringsprocedures, klachten), de toegankelijkheid, de bereikbaarheid en de uitkomsten van klanttevredenheidsonderzoeken.

²² Zie bijvoorbeeld UWV Jaarplan 2005.

²³ Regeling cliëntenparticipatie UWV. Staatscourant: 2002, 226 (T.a.v. art. 10 en 11 Wet SUWI).

3.3.4 *Conclusies ontwikkeling doelstellingen UWV 2002 - 2005*

UWV formuleerde op basis van de hoofddoelstellingen van de Wet SUWI (werk boven uitkering, klantgerichtheid en doelmatigheid) doelstellingen voor de uitvoering van de sociale verzekeringswetten, welke werden geoperationaliseerd in kwantificeerbare prestatie-indicatoren. Hierdoor is het mogelijk de prestaties van UWV de afgelopen vier jaar op deze doelstellingen te evalueren.

Zoals uit het voorgaande blijkt, waren de doelstellingen, prestatie-indicatoren en de bijbehorende streefcijfers van UWV niet statisch. Jaarlijks, maar ook tussendoor, werden de doelstellingen aangescherpt of aangepast op basis van onder meer de sturing van de minister (meibrieven, bestuurlijk overleg), de ervaringen in de uitvoering en de keten en de sociaal-economische ontwikkelingen. Ook het omvangrijke transformatieprogramma (o.a. fusie, cultuurverandering, kwaliteitsverbetering, personeelsreductie en kostenverlaging), de invoering van nieuwe wet- en regelgeving en de voorbereidingen op de invoering van ingrijpende veranderingen in de WW en de WAO konden de doelstellingen van UWV onder druk zetten.

Enkele belangrijke conclusies over de ontwikkeling van de doelstellingen UWV zijn:

- In het jaarplan 2002 speelde het fusieproces en de invoering van het nieuwe organisatie- en besturingsmodel een belangrijk rol. Tevens was een complex en omvangrijk ICT-transformatieprogramma in gang gezet. UWV benoemde ‘operational excellence’ als het centrale thema voor de komende jaren.
- In het jaarplan 2003 vermeldde UWV dat in de nulmeting van Ernst & Young (medio juni 2002) werd gesignaleerd dat terughoudendheid was geboden in het verwachtingspatroon over de prestaties van UWV op korte termijn en over de mate van realisatie het jaarplan. De Raad van Bestuur van UWV stelde zich ten doel een ambitieus maar ook haalbaar jaarplan te presenteren.
- In het jaarplan 2004 stond vermeld dat de minister en UWV een gezamenlijk beleidsprogramma voor de komende jaren hadden vastgesteld om de beleidsvoornemens van het kabinet en het transformatieprogramma (2004) het interne transformatieproces van UWV met elkaar te verbinden. Dit beleidsprogramma werd in bestuurlijk overleg met de minister steeds geactualiseerd. Daarbij werd het niet uitgesloten dat in gezamenlijk overleg vastgesteld moest worden dat enige temporisering van de invoering van wijzigingen dan wel bijstelling van de doelen van UWV geboden was²⁴.
- In het vervolg hierop werd in het jaarplan 2005 ‘*kiezen om koers te kunnen houden*’ als centraal thema benoemd. De samenloop van het complexe transformatieprogramma met onder andere het omvangrijke beleidsprogramma (waaronder vernieuwing van de WAO en wijzigingen in de WW) en de nog groter dan voorziene personele krimp van de organisatie, zette UWV sterk onder druk. Om die reden sprak UWV met de minister af om in 2005 prioriteit te geven aan de invoering van het beleidsprogramma boven invoering van het transformatieprogramma. Het gevolg van deze prioritering was dat:
 - anders dan voorgenomen en gewenst er in 2005 geen sprake zou kunnen zijn van verbetering van rechtmatigheid en tijdigheid van de uitvoering;
 - verbeteringen in klantgerichtheid en ketensamenwerking alleen mogelijk was als dit geen effecten had op het ICT-programma;
 - een toename van de klanttevredenheid in 2005 niet mocht worden verwacht;
 - de normstelling bij de prestatie-indicatoren waarop de organisatie werd aangestuurd aangepast was aan de mogelijkheden van UWV in 2005.

In het volgende hoofdstuk komt dit uitgebreider aan bod.

²⁴ UWV. Jaarplan 2004. Amsterdam: UWV, 2003.

3.4 Doelstellingen SVB

3.4.1 *Doelstellingen SVB in relatie tot SUWI*

Met de inwerkingtreding van de wet SUWI behoorde de Sociale Verzekeringsbank (SVB) ook tot het SUWI-domein. Voor de SVB had SUWI een aantal wijzigingen in de organisatie tot gevolg: invoering van een Raad van Bestuur, een Raad van Advies en de instelling van een cliëntenraad. Bovendien werden de toezichthoudende taken jegens de SVB overgedragen van het Ctsv naar de IWI. Ten slotte had de implementatie van SUWI tot gevolg dat de reïntegratietaak van Anw-gerechtigden overging van Arbeidsvoorziening naar gemeenten. De SVB neemt een bijzondere positie in binnen de SUWI-uitvoering omdat deze organisatie geen verantwoordelijkheid voor de arbeidsparticipatie van cliënten heeft. De SVB wordt primair afge-rekend op het rechtmatig, tijdig en juist verstrekken van uitkeringen. Ruim 4,8 miljoen mensen zijn voor hun inkomen (gedeeltelijk) afhankelijk van de SVB.

De bulk van de uitvoerende taken ligt bij de uitvoering van SV-wetten (AOW, Anw en AKW) en de (kleinere) Regeling Tegemoetkoming onderhoudskosten thuiswonende gehandicapte kinderen en de Regeling tegemoetkoming Asbestslachtoffers. Daarnaast functioneert de SVB nog als verbindingsorgaan voor Belgische en Duitse zaken op het terrein van allerlei regelgeving op het terrein van sociale verzekeringen. Al deze uitvoerende taken vallen onder het beleidsveld van het ministerie van SZW. Een tweede categorie niet-SV-activiteiten betreft de regeling PGB voor AWBZ-verzekerden (recent vernieuwd) en de vrijwillige AWBZ-verzekering (per 1 januari 2006 beëindigd), de uitvoering van de remigratiewet en werkzaamheden voor de Stichting Financiering Voortzetting Pensioenverzekering (FVP) en diverse overige activiteiten.

De SVB werkt dus voor andere klantgroepen dan UWV en CWI. Dit heeft consequenties voor de ketens waarin men participeert en voor de uitwerking van klantgerichtheid en cliëntenparticipatie.

Kerntaak van de SVB is het tijdig, juist en rechtmatig uitkeren en een klantgerichte service. Omdat de benodigde specifieke expertise gezien de relatief geringe omvang en geografische spreiding beter kan worden ingehuurd, worden vijf deeltaken uitbesteed:

- het reguliere arbeidsongeschiktheidsonderzoek in kader van de Anw;
- toets hulpbehoevendheid in het kader van de Anw;
- regres Anw;
- arbeidsongeschiktheidsonderzoek buitenland in het kader van de Anw en AKW; en
- de medische adviezen (indicatiestelling) ten behoeve van aanspraken op de TOG (Tegemoetkoming onderhoudskosten gehandicapte thuiswonende kinderen).

Met de volgende missie drukte de SVB in 2002 uit in welke richting zij zich wilde ontwikkelen en welke waarden daarbij centraal stonden: *De SVB wil de beste, servicegerichte en omgevingsbewuste uitvoerder zijn van persoonsgebonden financiële regelingen van de overheid.* Hiertoe voerde de SVB reeds in 2001 een nieuw besturingssysteem in, waarin vier beleidsterreinen werden onderscheiden: Kwaliteit van de productie, Kwaliteit van de dienstverlening, Sociaal beleid en Doelmatigheid. Uitgaande van het VBTB-principe werden voor deze 'vier perspectieven' prestatie-indicatoren benoemd. Door gebruikmaking van een 'dashboard' (balanced scorecard) kon de SVB de prestatie op ieder terrein nauwgezet volgen²⁵.

²⁵ SVB. Cijfers met een betekenis. Jaarverslag 2002. Amstelveen: SVB, 2003.

In 2003 werden de vier beleidsdoelstellingen geherformuleerd in de volgende vijf beleidsdoelstellingen:

Vijf beleidsdoelstellingen SVB (2003)

1. Kwaliteit van de productie (een juiste en tijdige uitkeringsverstrekking)
2. Klantgerichte uitvoering (waaronder cliëntenparticipatie)
3. Efficiënte uitvoeringsprocessen (doelmatigheid)
4. Handhaving
5. Continuïteit van de SVB (zowel interne als extern)

De eerste drie doelstellingen vallen binnen de SUWI-doelstellingen. De vierde (handhaving) is een cruciale doelstelling van de materiewetten die de SVB uitvoert. De vijfde beleidsdoelstelling (continuïteit) is een voorwaarde voor het naar behoren kunnen uitvoeren van de (wettelijke) taken en daarmee voor het bereiken van de overige doelstellingen.

Ten behoeven van de vijf beleidsdoelen heeft SVB meerdere prestatie-indicatoren benoemd. In tabel 3.4 staan de prestatie-indicatoren en de bijbehorende streefcijfers voor de jaren 2002 tot en met 2005. Omdat ‘doelmatigheid’ buiten het kader van dit onderzoek valt, is het overzicht beperkt tot de overige vier beleidsdoelen. De SVB hanteert meer indicatoren dan opgenomen in het overzicht, maar het betreft hier de indicatoren die zijn opgenomen in hun ‘dashboard’ voor interne sturing. Hierbij moet worden aangetekend dat de wijze waarop SVB de indicatoren door de jaren heen presenteert enigszins van elkaar verschilt, waardoor het niet mogelijk is om voor elk jaar voor elke indicator een streefcijfer te vermelden. Voor sommige indicatoren, zoals bekendheid met plichten, is geen norm terug te vinden, maar presenteert de SVB in zijn jaarverslagen de kengetallen die op basis van metingen zijn verkregen.

Ketensamenwerking

De SVB heeft andere klanten dan de overige organisaties die in het kader van de SUWI-wet samenwerken. De klanten van de SVB zijn geen werkgevers of werkzoekenden, maar gepensioneerden en nabestaanden en ouders of verzorgers. Hierbij ligt de nadruk op het aspect ‘inkomen’. Het aspect ‘werk’ speelt bij de uitvoering van de SVB-taken nagenoeg geen rol. Dit heeft tot gevolg dat de SVB veelal in andere ketens participeert dan de overige SUWI-organisaties. De SVB heeft vooral verbindingen buiten het SUWI-domein met pensioenfondsen, IB-Groep, Belastingdienst en de zorgsector. Om die reden participeert de SVB niet in het Algemeen Keten Overleg (AKO) van de SUWI-partners waarbinnen de toeleiding naar werk voorop staat²⁶. Wel is er periodiek afstemmingsoverleg.

De SVB is wel opgenomen in de informatieketen van SUWI (gegevensuitwisseling). Hiertoe worden op verzoek van de minister (meibrief) sinds mei 2005 gegevens van de SVB via het Inlichtingenbureau getransporteerd naar gemeenten.

Verder heeft de SVB in 2003 samen met CWI, UWV, IBG, CVZ, en de Belastingdienst het initiatief genomen de dienstverlening aan burgers en bedrijven te verbeteren. In een gezamenlijk opgesteld manifest staan de hoofdlijnen van de afspraken die zij met elkaar hebben gemaakt over onder meer het (her)gebruik van elkaars informatie, authenticiteit en identificatie (o.a. DigiD)²⁷.

²⁶ Document SZW: Brief voorzitter Raad van Bestuur E.F. Stoové aan ministerie van SZW, t.a.v. mevr. J.W. Schuiling, directeur Uitvoeringsbeleid d.d. 20.12.2005, RvB.275/05/ES/ptb.

²⁷ R. de Groot (CWI), T. Joustra (UWV), C. Spanjaar (IBG), E. Stoové (SVB) en J. Thunnissen (Belastingdienst). Manifest Innovatie in uitvoering. Betere dienstverlening, meer efficiency, effectiever beleid. Manifestgroep, 2003.

Tabel 3.4 Hoofddoelstellingen SVB 2002 – 2005²⁸

Hoofddoelstellingen SVB Prestatie-indicatoren	Streefcijfers (normen)			
	2002	2003	2004	2005
Tijdigheid (en juistheid)²⁹				
AOW nationaal (%)	85	90	90	95
AOW internationaal (%)	-	30	60	85
Anw nationaal (%)	85	70	80	85
Anw internationaal (%)	-	10	40	85
AKW nationaal (%)	-	85	90	95
AKW internationaal (%)	-	30	60	85
TOG (%)	geen norm	geen norm	75	75
Rechtmatigheid				
AOW (%)	99	99	99	99
Anw (%)	99	99	99	99
AKW (%)	99	99	99	99
TOG (%)	99	99	99	99
TAS (%)	99	99	99	99
Klantgerichtheid				
Telefonische dienstverlening ³⁰	3,4	3,2	3,2	gewijzigd ³¹
Schriftelijke dienstverlening	3,3	3,3	3,2	gewijzigd
E-mail dienstverlening	geen indicator	3,4	3,1	gewijzigd
Afhandeling klachten < 6 weken ³² (%)	100	100	95	95
Tevredenheid klachten (%)	geen indicator	geen indicator	geen indicator	60
Afhandeling callcenter (zonder doorverbinden) (%)	geen indicator	90	90	85
Tijdigheid callcenter (opname < 20 seconden) (%)	geen indicator	80	70	70
Handhaving				
Bekendheid met plichten/ regels	geen norm	geen norm	geen norm	geen norm
Aantal aangiften bij OM	geen indicator	310	310	330
Aantal Fraudesignalen	geen norm	geen norm	geen norm	geen norm
Totaal fraudebedrag (x 1.000)	geen norm	geen norm	geen norm	geen norm
Afdoeningspercentage	geen norm	geen norm	geen norm	geen norm
Incasso-ratio	geen norm	geen norm	geen norm	geen norm
Continuïteit				
Ziekteverzuim eigen personeel (%)	7	6,2	5,4	4,6

²⁸ Op basis van jaarverslagen SVB 2002, 2003, 2004 en 2005.

'Geen indicator' houdt in dat de indicator in het betreffende jaar nog geen maatstaf was en pas in de loop van 2002 –2005 is ingevoerd. 'Geen norm' houdt in dat in het jaarplan al wel wordt gesproken over de doelstelling en indicator, maar dat er in het betreffende jaar nog geen streefcijfer (norm) is afgesproken.

²⁹ SVB hanteert 1 norm voor de juistheid (rechtmatigheid) en tijdigheid van de uitkeringen. Alleen in het jaarverslag 2003 worden verschillende normen benoemd voor juistheid en tijdigheid.

³⁰ Streefwaarden op een 5-puntsschaal.

³¹ De klanttevredenheidsmeting is afgestemd op die van de andere ZBO's, hanteert een 10-puntschaal, is tweejaarlijks en is niet in 2005 maar in 2006.

³² Tot en met 2004 hanteert SVB twee service levels voor de klachtafhandeling: 80% binnen 2 weken, de overige 20% binnen 6 weken.

3.4.2 *Clëntenparticipatie*

In de regeling cliëntenparticipatie staan de taken en bevoegdheden van de cliëntenraad³³. Zo dient de cliëntenraad SVB in ieder geval binnen een door de Raad van Bestuur te stellen termijn schriftelijk advies uit te brengen over (alvorens de betreffende stukken worden vastgesteld):

- de op cliëntaangelegenheden betrekking hebbende onderdelen van het meerjarenbeleidsplan;
- het jaarplan; en
- het jaarverslag van de SVB.

Ook moet de Raad van bestuur de cliëntenraad SVB binnen een door de Raad van Bestuur te stellen termijn advies uit te brengen over:

- het jaarlijkse besluit ter vaststelling van de beleidsregels;
- tussentijdse beleidsbesluiten die gepubliceerd worden in de Staatscourant; en
- andere beleidsvoorstellen die naar het oordeel van de Raad van Bestuur belangrijke maatschappelijke consequenties hebben of principieel van aard zijn, tenzij het gaat om uitsluitend een objectieve vertaalslag van de stand van het recht.

3.4.3 *Conclusies doelstellingen SVB*

Evenals CWI en UWV heeft SVB zijn beleidsdoelen voorzien van prestatie-indicatoren en streefcijfers, die veelal jaarlijks worden bijgesteld. Het hanteren van meetbare indicatoren maakt het mogelijk de prestaties van de SVB over de periode 2002 tot en met 2005 inzichtelijk te maken. De SVB vervult binnen het SUWI-domein een bijzondere positie waarbij het thema ‘werk’ nagenoeg geen rol speelt. In het kader van de SUWI-evaluatie is het onderzoek dan ook beperkt tot het aspect ‘inkomen’. Van belang daarbij zijn de tijdigheid en juistheid (rechtmatigheid) van de uitkeringsvertrekking, de effectiviteit van de handhaving en de klantgerichtheid van de uitvoering.

3.5 Doelstellingen Algemeen Ketenoverleg

3.5.1 *Doelstellingen Programma Ketenresultaten 2003-2004*

Hoewel niet wettelijk verplicht, stelden de ketenpartijen in 2002, kort na invoering van de wet SUWI, een overleg in om te komen tot samenwerkingsafspraken: het Algemeen Ketenoverleg (AKO). De ketenpartijen VNG, UWV en CWI voerden daarbinnen onder voorzitterschap van SZW overleg over de implementatie van SUWI. Nadat in 2002 het accent vooral lag op de opbouw van de ZBO's en de continuering van de dienstverlening (in het bijzonder de uitkeringverstrekking), stelden de bewindslieden en bestuurders van UWV, CWI, VNG en Divosa vast dat de keten beter moest gaan functioneren. Deze ambitie werd vastgelegd in het Programma Ketenresultaten 2003-2004³⁴. De hierin vastgelegde prestatie-afspraken waren toegespitst op de volgende doelen:

Beleidsdoelstellingen AKO 2003-2004

1. De samenwerkende partners leveren op locatie de dienstverlening waar de klant recht op heeft
2. De klant is tevreden over de dienstverlening in de keten
3. De klant weet wat zijn rechten en plichten zijn en kent de consequenties van het niet nakomen

³³ Regeling cliëntenparticipatie SVB. Staatscourant: 2005, 100 (T.a.v. art. 10 en 11 Wet SUWI).

³⁴ Programma Ketenresultaten zoals geaccordeerd door het Algemeen Ketenoverleg en verankerd in de bestuurlijke overleggen UWV, CWI en VNG. AKO/PPI, 2003.

Op basis van deze doelen werden prestatie-afspraken gemaakt die met name betrekking hadden op de afhankelijkheden die de partners ten opzichte van elkaar hadden. Concreet betekende dit dat er prestatieafspraken zijn gemaakt over:

- De preventiequote van CWI (voorkomen van instroom naar WW en Abw).
- De uitstroomquote WW naar Abw.
- Kennisgevingen CWI aan UWV en gemeenten.
- Melding einde uitkering WW en Abw.
- Het gebruik van reïntegratie-adviezen door UWV en sociale diensten.

Daarnaast werd afgesproken om prestatieafspraken te maken tussen UWV en gemeenten over de dienstverlening aan cliënten met een WAO-uitkering die zich meldden bij de gemeente en voor wie het gemeentelijke arbeidsmarktinstrumentarium ingezet zou kunnen worden. Ook waren UWV en gemeenten voornemens om prestatieafspraken te maken over dienstverlening aan cliënten die zowel een Abw- als een WW-uitkering hadden. Bij het opstellen van de prestatieafspraken werd zoveel mogelijk aangesloten bij de jaarplannen van de ZBO's voor 2003 en de destijds lopende projecten en activiteiten in het kader van de P&C-cyclus van de ZBO's en de reeds opgestelde SNO's CWI-gemeenten en CWI-UWV. Het was de bedoeling dat de ketenpartners gezamenlijk één virtuele organisatie vormden. Het presteren van deze virtuele organisatie in haar totaliteit zou in beeld kunnen worden gebracht door de prestaties van de individuele organisaties op te tellen.

Ketenpartijen vullen samenwerking zelf in & ministeriële verantwoordelijkheid

De ketenpartijen zijn verantwoordelijk voor de hen opgedragen taken en zijn verplicht hiertoe samen te werken. De minister formuleert een beleidskader voor die samenwerking, zodat hij zijn systeemverantwoordelijkheid voor de keten concreet maakt. De minister is verantwoordelijk voor de uitvoering van de wet SUWI en daarmee ook voor het functioneren van de samenwerking. Vanuit die verantwoordelijkheid voert de minister de regie op de keten. Dit betekent dat bij het toekennen van de budgetten aan CWI en UWV ook een integrale afweging moet worden gemaakt wat de gevolgen zijn voor de prestaties van de keten als geheel.

Inhoud geven aan de samenwerking behoort tot de eigen verantwoordelijkheid van de ketenpartners, waarbij de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling op grond van SUWI het kader vormt³⁵.

Voorwaarden voor realisatie prestatieafspraken

Om de prestatieafspraken te kunnen realiseren zijn onderling afgestemde werkprocessen en een adequate (ICT)ondersteuning nodig. Daartoe spraken de ketenpartners af dat zij zich in de periode 2003 – 2004 zouden richten op:

- De inrichting van een aantal centrale werkproceskoppelingen in het kader van SUWI (intake Abw en WW; reïntegratieadvies, melding einde uitkering, kennisgeving verwijtbaar gedrag).
- De verbetering van de voorzieningen voor elektronische gegevensuitwisseling: verbetering Suwinet-inkijk, realisering van Suwinet-mail en het realiseren van de eerste (voorzieningen voor) geautomatiseerde Suwinet-meldingen.
- Totstandkoming van een gemeenschappelijk referentiekader (ketenproces- en ICT-architectuur) en de nadere invulling van releasebeleid.

Er werd een ambitieuze planning voor de inrichting van de werkproceskoppelingen opgesteld.

³⁵ Ibid.

Samenwerking en het bedrijfsverzamelgebouw (BVG)

Ervan uitgaande dat de samenwerking tussen de ketenpartners een eigen invulling per locatie had gekregen of zou krijgen, stelde het AKO in het Ketenprogramma 2003-2004 een paar minimumeisen die vanuit het oogpunt van efficiency en effectiviteit nodig waren:

- De basis voor samenwerking vormde een service niveau overeenkomst (SNO). De SNO CWI/UWV kreeg een landelijk karakter, de SNO CWI/gemeenten kreeg een lokaal karakter.
- In de SNO werden afspraken vastgelegd over extra diensten.
- Er werden gezamenlijke metingen verricht naar de prestaties.
- Er werden afspraken gemaakt over de wijze van verantwoording.
- De partijen stonden garant voor laagdrempelige en toegankelijke informatie aan klanten en zorgen indien nodig voor onafhankelijke verwijzing naar andere instanties.

Volgens de ketenpartners creëerde het BVG voor de klant het ene loket van dienstverlening en bracht het de ketenpartners ertoe efficiënt en effectief samen te werken. In het Ketenprogramma 2003-2004 maakten de ketenpartijen een aantal afspraken teneinde de vorming van BVG-en te stimuleren. UWV zegde toe om in 2004 op 58 plaatsen (CWI⁺ of BVG) de informatiefunctionaliteit AG te vestigen (invulling is afhankelijk van de evaluatie Helpdesk proeftuin Nijmegen). Bovendien zou UWV in 2003 10 panden bestemmen voor een BVG. SZW zou de BVG-vorming nader faciliteren (o.m. handreiking good practices, benchmarkstudie exploitatiekosten, handreiking huisstijl en onderzoeken mogelijkheid aanpassing subsidieregeling BVG zodat ook aanloopkosten in rekening konden worden gebracht).

3.5.2 *Doelstellingen SUWI-ketenprogramma 2005*

Het Ketenprogramma 2005 was het eerste dat door de ketenpartners zelf was opgesteld (CWI, Divosa, UWV en VNG). Om de bestuurlijke verhoudingen en de verantwoordelijkheden helder te houden, had het ministerie zich namelijk teruggetrokken als voorzitter en secretaris van het AKO. Voortbouwend op het Programma Ketenresultaten 2003-2004 formuleerde het AKO voor 2005 vijf ambities³⁶.

Ambities Ketenprogramma 2005

1. Het ontwikkelen van een gezamenlijke aanpak voor reïntegratie en bemiddeling
2. Het ontwikkelen van een gezamenlijke aanpak voor handhaving
3. Het definiëren van gezamenlijke ketenprestatie-indicatoren
4. Het verbeteren van lokale samenwerking en BVG-vorming
5. Het afstemmen van ICT-oplossing en –investeringen

De ambities hadden een bepaalde samenhang. De eerste twee ambities maakten de kern uit van de dienstverlening aan de klant. Door middel van de derde ambities werden de gezamenlijke prestaties inzichtelijk gemaakt. Het maatwerk in de dienstverlening werd bepaald door de lokale omstandigheden en mogelijkheden. De eerste vier ambities konden tot slot worden gediend met een aantal ICT-oplossingen en ketenarchitectuur (zoals een elektronisch klant dossier).

De ketenpartners streefden er niet naar één beste manier van reïntegratie of handhaven in de keten te definiëren. In plaats daarvan legden zij zich toe op het ontwikkelen van een *gemeenschappelijk referentiekader* voor alle lopende ketenbrede projecten. Daarbinnen wilden de ketenpartners de verschillende projecten *gemeenschappelijk positioneren* en *evalueren*. Het AKO maakte een duidelijke keuze voor een incrementele aanpak van verbetering dienstverle-

³⁶ AKO. Mensen aan het werk. SUWI-Ketenprogramma 2005. AKO, 2004.

ning aan klanten door middel van regionale en lokale pilots, het evalueren van uitkomsten daarvan en daarna - bij gebleken succes - doorvertaling naar gezamenlijke landelijke dienstverleningskaders. Het 'wat' wordt daarmee landelijk gedefinieerd en het 'hoe' is aan de locaties. De implementatie wordt landelijk gefaciliteerd en gemonitord.

In het Ketenprogramma 2005 benoemde de partners per ambitie een aantal speerpunten:

Speerpunten ketenprogramma 2005

1. Reïntegratie en bemiddeling

- Versterking regionale arbeidsmarkt door genereren extra arbeidsaanbod, verbeteren matchingsproces, bieden ondersteuning bij personele fricties
- Genereren, beschikbaar stellen overzichten initiatieven/projecten jeugdwerkloosheid
- Verbetering gebruik arbeidsmarktinfo van CWI door voorlichting en regionale overleggen
- Intensiveren samenwerking met derden in de regionale ketenoverleggen (banenmarkten, duale trajecten etc.)
- Vacatureverzameling door CWI ten behoeve van ketenpartners (werkgever als klant)
- Procesinrichting als parallelle dienstverlening en inzet van elkaars reïntegratie-instrumentarium/ expertise
- Gebruik maken van klantprofielen
- Informatie-uitwisseling en klantmonitoring

2. Handhaving

- Ontwikkelen risicoprofielen
- Onderzoek mogelijkheid kolomoverstijgende inzet van handhavingsinstrumenten
- Verbeteren communicatie over rechten en plichten
- Effectieve afhandeling fraudesignalen

3. Ketenprestatieindicatoren

- Naast separate verantwoording per kolom, verantwoording over ketenprestaties
- Ontwikkeling van keteneffectindicatoren (preventie- en uitstroomquote); geen landelijke normering gezien autonome positie gemeenten
- Ketenkwaliteitindicatoren (gezamenlijk klanttevredenheidsonderzoek) en ketenprocesindicatoren (mogelijk doorstroomquote)
- Doorontwikkelen methodiek door bestandskoppelingen en ICT

4. Lokale samenwerking en BVG

- Meer BVG-en, maar middel voor samenwerking en geen doel op zich
- Nieuwe stimuleringsregeling (verzoek aan SZW)
- Tripartitiseringsregionaal overleg

5. Afstemmen ICT-oplossingen en -investeringen

- Éénmalige gegevensvraag conform Programma Andere Overheid
- Onderlinge afstemming investeringen
- Inbreng werkgerelateerde gegevens in SUWINET en SONAR
- Stroomlijnen ketenprocessen en gegevensvraag
- E-intake en multichanneling
- Kwaliteitsverbetering van gegevens
- Intensivering gebruik authentieke bronnen
- Inventarisatie ICT-voorzieningen die breder in de keten ingezet kunnen worden, bijvoorbeeld ook in BVG's

Implementatie en evaluatie

In het Ketenprogramma werden meetbare doelen en prestatie-indicatoren nog nauwelijks benoemd. Men koos voor de bovengenoemde incrementele aanpak. Wanneer afspraken gerealiseerd en geïmplementeerd dienden te zijn, bleef vaak onduidelijk. Ook waren speerpunten niet geadresseerd in de zin dat per speerpunt één ketenpartner als trekker was aangewezen. Beide aspecten zijn in het Ketenprogramma 2006 wel helder: per speerpunt is een *portefeuillehouder*

benoemd en zijn de hoofdlijnen van het plan van aanpak aan concrete tijdsafspraken verbonden. De ketenafspraken voor 2006 vallen echter buiten het kader van het evaluatieonderzoek³⁷. Toch geven we in het volgende kader de speerpunten van het programma 2006 weer, omdat met dit perspectief er meer begrip ontstaat voor de ontwikkelingen.

Ketenprogramma 2006

Men wil in 2006 wezenlijke stappen zetten naar een keten van werk en inkomen die door klanten als één virtuele organisatie wordt beleefd en die een adequate bijdrage levert aan de realisatie van de SUWI-doelstellingen: 'vóór onze klanten en vooral ook mét onze klanten'. Om die reden is een belangrijke rol weggelegd voor cliëntparticipatie op landelijk en regionaal niveau.

De door AKO vastgestelde notitie over de gemeenschappelijke klantbenadering is 'de stip op de horizon' waar de lokale samenwerking naar toe moet groeien. Eind maart 2006 is het uitventen van deze gezamenlijke klantbenadering gestart onder de naam "Horizontour". Om de lokale samenwerking te faciliteren is de gemeenschappelijke klantbenadering uitgewerkt in speerpunten:

- 1. Doorontwikkeling gemeenschappelijk dienstverleningsconcept werkzoekenden**
 - Vaststellen gemeenschappelijk dienstverleningsconcept
 - Detaillering ten behoeve van digitaal klantdossier
 - Verspreiden/ implementeren van bewezen praktijken (door Monitorgroep aangedragen)
 - Vaststellen dienstverleningsconcept multichanneling
- 2. Doorontwikkeling gemeenschappelijk dienstverleningsconcept werkgevers**
 - Rapportage monitorgroep bewezen praktijken
 - Afstemmen met relevante partners
 - Vaststellen hoofdlijnen en verspreiden bewezen praktijken
 - Inpassen gebruik multichanneling in dienstverleningsconcept werkgevers
- 3. Realiseren van één aanspreekpunt voor de klant**
 - Rapportage Monitorgroep bewezen praktijken
 - In kaart brengen wettelijke belemmeringen
 - Evaluatie toonkamers
 - Start brede verspreiding
- 4. Prestatiemeting**
 - Verbetering van de ketenpreventie, uitstroom- en doorstroomquotes
 - Ontwikkelen indicatoren klantgerichtheid en dienstverlening werkgevers
 - Vertaling naar dienstverleningsconcepten en inbedding in SNO's
- 5. Implementatie handhavingsinstrumenten**
 - Na ontwikkelen visie nu daadwerkelijk koppelen van registraties voor verificaties
 - Uitwerking voorlichting rechten en plichten
 - Invoering ketenbreed handhavingsconcept in alle regio's
- 6. Digitaal klantdossier en overige ICT-ambities**
 - Eind 2006 dient een eerste versie van digitaal klantdossier gereed te zijn
 - Zie jaarplan BKWI voor overige ambities
- 7. Competentieontwikkeling medewerkers**
 - Opstellen competentieprofielen, nieuwe vaardigheden worden gevraagd van uitvoering, management en ondersteuning
 - Aanbesteding ontwikkeling en uitvoering gezamenlijk ketencurriculum

De partijen gingen er in 2005 vanuit dat de keten vooral een *lokale* en *regionale* keten was. Om die reden zou de implementatie van het ketenprogramma ook op het lokale en regionale niveau moeten plaatsvinden. Er werd bijgevolg veel gebruik gemaakt van *regionale pilots* en *experimenten*. Daarmee lag ook de resultaatverantwoordelijkheid voor de decentrale ambities op regionaal niveau. Het AKO wilde een stimulerende en faciliterende rol vervullen (o.a. door instelling van een landelijke monitorgroep). De resultaatverantwoordelijkheid voor de centrale

³⁷ Algemeen Keten Overleg. Samen voor onze klanten. SUWI Ketenprogramma 2006. AKO: 2005.

ambities lagen op landelijk niveau. In het ketenprogramma werd niet uiteengezet wat precies onder het ‘landelijk niveau’ moest worden verstaan.

Wat betreft de ketenprestatie-indicatoren (KPI) stond in het Ketenprogramma dat in 2005 een start gemaakt zou worden met het meetbaar en inzichtelijk maken van de ketenpreventie- en ketenuitstroomquote. Voor het onderliggende niveau van de prestatie-indicatoren voor CWI en UWV gold dat de prestatie-indicatoren zoals die op dat moment waren afgesproken in het jaarplan 2005, voor 2005 niet zouden wijzigen. Wel zou gedurende 2005 worden onderzocht of het noodzakelijk was (en zo ja hoe) de prestatie-indicatoren op het tweede niveau in samenhang te brengen met de keteneffectindicatoren.

3.6 Doelstellingen Landelijke cliëntenraad

In art. 12 van de wet SUWI zijn de taken en de samenstelling van de Landelijke Cliëntenraad (LCR) vastgelegd. De vertaling die de LCR aan de wettekst en de kamerbehandeling (amendement) heeft gegeven is de volgende³⁸:

Wettelijke taken:

- Overleg met de minister van SZW en de RWI over beleidsvragen op het gebied van werk en inkomen.
- Commentaar leveren op de adviezen van de RWI.
- Overleg met de minister van SZW, met de raden van bestuur van de SVB, CWI en UWV en met de gemeenten, over cliëntenparticipatie.
- Coördinatie van en overzicht over cliëntenparticipatie in den brede.

Overige taken:

- Gevraagd en ongevraagd advies/commentaar leveren op beleid en beleidsvoornemens van de landelijke overheid op het terrein werk en inkomen.
- Het jaarlijks organiseren van een congres.
- Organisatie van de Cliënt in Beeld-Prijs.
- Organisatie van de Ab Harrewijn-rede.

In de jaarplannen van de LCR staat vermeld hoe de raad deze taken wil uitvoeren en (in beperkte mate) welke opbrengsten daarvan te verwachten zijn. Welke concrete effecten de raad met haar activiteiten wil bereiken is veelal niet goed te herleiden tot evalueerbare meetpunten. Over het algemeen streeft de raad naar versterking van de positie van de cliënt door de cliënt een stem (voice) en de mogelijkheid om te kiezen (choice) te geven. In de optiek van de LCR kan een cliënt alleen zijn eigen verantwoordelijkheid nemen als er sprake is van handelingsalternatieven.

3.7 Conclusies doelstellingen SUWI-uitvoering

Gezien het voorgaande kunnen de volgende conclusies getrokken kunnen worden over de doelstellingen en prestatie-indicatoren van de afzonderlijke ZBO's en van het AKO:

- Alle ZBO's hebben heldere en meetbare doelstellingen geformuleerd, waarvan de belangrijkste zijn verzameld in een balanced scorecard-achtige presentaties.
- De doelen en prestatienormen – en wijzigingen daarin – zijn mede gebaseerd op de meibrieven en afgestemd met de minister.

³⁸ C. Langerak, P. van der Linden, F. Biesma. Resultaten in perspectief. Evaluatieonderzoek in opdracht van de Landelijke Cliëntenraad Sociale Zekerheid. Utrecht: Trajecta Organisatieontwikkeling, 2006.

- De ketenafspraken betreffen vooral ambities die veelal in de observatieperiode tot en met 2005 (nog) niet zijn verbonden aan meetbare en tijdsgebonden prestaties.

Deze conclusies brengen ons tot de volgende vragen:

- Hoe hebben de partijen in de praktijk uitvoering gegeven aan de prestatie-afspraken en welke prestaties zijn geleverd?
- Geven de afspraken (prestatie-indicatoren) die de minister met de ZBO's heeft gemaakt en de uitvoering die daaraan is gegeven, voldoende richting om de met SUWI verplichte samenwerking met gemeenten effectief (en efficiënt) vorm te geven? Of is er ook sprake van conflicterende doelstellingen?
- In hoeverre hebben de afspraken in AKO (en REKO) verband tussen de ZBO's en gemeenten bijgedragen aan ketensamenwerking en de realisatie van de doelen van de Wet SUWI? Zijn de partijen in staat om in samenwerking eventuele spanningen tussen de afzonderlijke doelstellingen, in de uitvoeringspraktijk gezamenlijk op te lossen in de richting die de wetgever met SUWI heeft bedoeld?

In de volgende hoofdstukken gaan wij nader op deze vragen in.

4 Proces en uitvoering

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we uitvoerig in op de ontwikkelingen bij de ZBO's de afgelopen vier jaar. Dit vereist een zekere mate van detaillering.

De waterscheiding is niet absoluut, maar voor een goed begrip van de ontwikkelingen bij de ZBO's, is het nuttig twee perioden te onderscheiden. De eerste twee jaren staat de consolidatie van de nieuwe organisaties voorop; in de tweede periode realiseert men zich dat hiermee nog onvoldoende wordt recht gedaan aan de SUWI-doelstellingen. Ook in de politiek-maatschappelijke context zijn er veranderingen die met deze scheidslijn samenvallen.

2002-2003

Niet alleen de SUWI-organisaties zijn in opbouw, ook de wetgever brengt in deze periode nog de nodige aanvullingen en wijzigingen in de SUWI-regelgeving aan via ministeriële regelingen en AmvB, die de processen van de ZBO's beïnvloeden. Daarnaast is vermeldenswaard:

- Invoering van een persoonsgebonden reïntegratiebudget voor WW-gerechtigden, voor arbeidsgehandicapte niet-werknemers en cliënten van gemeenten.
- Overname door gemeente van reïntegratieverantwoordelijkheid voor bepaalde categorieën UWV-clients (in het kader van Wiw).
- Vastleggen in regelgeving van de Modellen Verantwoording voor de diverse organisaties (lag aanvankelijk niet in de bedoeling).

In 2002 en 2003 zijn er nieuwe Kabinetten aangetreden van een andere politieke signatuur, zodat de feitelijke implementatie van SUWI onder een ander politiek gesternte werd voortgezet. De economische recessie zette zich door. Dit betekende dat vele parameters die de jaren daarvoor op de tekentafel waren aangebracht te rooskleurig waren ingevuld. Vooral CWI, het eerste loket voor ontslagwerklozen en werkgevers had hier als eerste mee te maken.

2004-2005

In deze periode zijn bepalende gebeurtenissen:

- De Wet Werk en Bijstand (1-1-2004) geeft een nieuwe impuls aan de gemeentelijke inbreng in de keten van Werk en Inkomen. In de SUWI-wet is gelijktijdig een experimenteel artikel opgenomen ter afstemming van de uitvoering op regionale behoeften.
- Invoering van de Wet administratieve lastenverlichting en vereenvoudiging sociale verzekeringswetten en van de Wet financiering sociale verzekeringen (Walvis en Wfsv) brengen vooral voor UWV complexe en omvangrijke veranderingstrajecten met zich mee.
- Wijziging Besluit SUWI betreffende de IRO (2 juli 2004), waarmee de IRO een grote vlucht zal nemen binnen het reïntegratiedomein.
- Wijziging van de Wsw en de Wet SUWI in verband met de overgang van de indicatiestelling Wsw van gemeenten naar CWI (per 1 januari 2005).
- Versterking van sturing en toezicht op de ZBO's en de voortgang van SUWI (brief maart 2004 aan Tweede Kamer). Tevens uitgebreider en doorzichtiger verantwoording van het (meerjaren) huisvestingsbeleid.

- Ketensamenwerking, de gebreken daarin en de gevolgen voor de klant krijgen meer aandacht. Een kenmerkende beschrijving en beoordeling wordt gegeven in 'De burger be- diend', het eindrapport (april 2005) van de Expertcommissie informatievoorziening en elektronische dienstverlening SUWI (commissie Keller).

Informatie

Over de implementatie van SUWI en de ontwikkelingen bij de ZBO's is veel informatie be- schikbaar.

Formele mijlpalen worden geslagen in de halfjaarlijkse voortgangrapportages aan de Tweede Kamer en de in de SUWI-wetgeving verplichte jaarlijkse evaluaties door de minister. In de zgn. meibrieven aan de ZBO's geeft de minister aanwijzingen voor de komende jaarplannen van de ZBO's en in de jaarverslagen doen de ZBO's verslag van het reilen en zeilen en de be- haalde resultaten. Tenslotte geeft de IWV in diverse rapporten en de jaarverslagen haar oordeel over de uitvoering van de sociale zekerheid. De navolgende paragrafen zijn op deze informatie gebaseerd, aangevuld met informatie uit interviews en enkele relevante onderzoeken, alsmede uit informatiedossiers die CWI en UWV ten behoeve van het evaluatieonderzoek SUWI heb- ben samengesteld.

Aan de hand van deze voortgangsinformatie kristalliseert steeds duidelijker uit aan welke (operationele) eisen de organisaties moeten voldoen en op welke manier zij hieraan voldoen.

Leeswijzer

In dit hoofdstuk wordt in elke paragraaf een ZBO bij de kop genomen in de genoemde twee perioden. Aan het einde van het hoofdstuk is nog een aparte paragraaf gereserveerd voor de keten(samenwerking) als geheel en voor cliëntparticipatie. Vanuit het oogpunt van de afzon- derlijke ZBO's komt de thema's samenwerking en cliëntparticipatie ook bij de afzonderlijke ZBO-paragrafen aan de orde. De onderwerpen in deze paragrafen volgen (logischerwijs) de indeling van de meest recente doelstellingen van de ZBO's uit het vorige hoofdstuk. Steeds zijn de hoofdthema's van onze studie te herkennen: Werk boven uitkering, Klantgerichtheid, Cliëntparticipatie, voorafgegaan door een subparagraaf over de organisatie-ontwikkeling, het transformatieproces.

Bij het bespreken van de ontwikkelingen in de processen is soms een bespreking van de uit- komst van deze processen verhelderend. Dit brengt een geringe overlap met de informatie in hoofdstuk 5 met zich mee.

De onderwerpindeling is als volgt:

CWI	UWV	SVB
1. Organisatie-ontwikeling	1. Fusie/organisatieontwikkeling	1. Organisatie, continuïteit
2. Werk boven uitkering:	2. Werk boven uitkering, preven-	2. Tijdigheid en juistheid
- Transparante arbeidsmarkt	tie, reïntegratie	3. Rechtmatigheid
- Diensten aan werkgevers	3. Klantgerichtheid	4. Klantgerichtheid
- Benutting talent, preventie, reïntegratie	4. Kwaliteit van de uitvoering	5. Handhaving
- Ketensamenwerking	- Ketensamenwerking	6. Samenwerking
- Implementatie nieuwe be-	- claimbeoordeling	7. Cliëntparticipatie
leidsdoelen	5. Handhaving	
3. Cliëntparticipatie en klantge-	6. Implementatie nieuwe be-	
richtheid	leidsdoelen	
	7. Cliëntenparticipatie	

4.2 CWI 2002-2003

4.2.1 *Organisatie-ontwikkeling*

Een landelijk netwerk van 130 CWI's is gerealiseerd, werkend volgens het CWI-referentiewerkproces. Het hoofdkantoor verhuisde naar Amsterdam en de samenvoeging van 18 regiokantoren in 6 districtskantoren werd voltooid. In 2002 is ook een totale vernieuwing van de kantoorautomatisering doorgevoerd (WAN, VoIP), een ultramoderne infrastructuur met lagere exploitatiekosten. De eerste helft van 2002 lieten echter een gedifferentieerd beeld zien van aanloopproblemen. Daar waar er al langere en stevigere samenwerking was met UWV en gemeenten konden deze problemen het hoofd worden geboden, in andere vestigingen waren de problemen langduriger.

De primaire doelen van CWI kwamen in het gedrang:

- lange wachttijden voor cliënten;
- volledigheid van gegevens en tijdigheid overdracht;
- achterblijvende activiteiten voor werkzoekenden en werkgevers.

De oorzaken waren ook voor een deel te voorzien: het bewerkelijke karakter van de handmatige intakeformulieren, de grote toestroom WW-ers door de verslechterende economie, ICT-problemen (Inkijk en verificatie GBA) en inleertijd van medewerkers.

Bovendien was de personele bezetting in 2002 kwantitatief en kwalitatief nog onvoldoende afgestemd op het werkaanbod. Vooral van gemeentezijde waren er minder werknemers overgegaan dan beoogd. In 2003 is men begonnen met het opstellen van competentieprofielen voor het personeel en is een eerste begin gemaakt met het certificeren van medewerkers. Tevens is een project gestart voor een vervangings- en exitprocedure voor medewerkers die het gewenste niveau niet konden bereiken.

In verband met de aanloopproblemen en in navolging van de aanbevelingen van de risicoanalyse van Berenschot zijn er maatregelen getroffen voor verdere risicobeheersing.³⁹

Wat betreft de ketenprocessen waren de belangrijkste conclusies van het externe onderzoek:

- dat de informatiesystemen onvoldoende was ingericht op een aantal cruciale processen om te sturen op de items waarop CWI wordt afgerekend;
- dat de sturing plaatsvond op basis van PxQ in plaats van op werk boven inkomen (preventiequote);
- dat er teveel definities van 'volledige intake-informatie' in omloop waren.

Hierop zijn operationele verbeteringen doorgevoerd: sturing op profielniveau, nieuw ingerichte Scorekaart Kwaliteit Uitvoering en nieuwe definities in de SNO.

De prestaties van CWI worden transparant gemaakt (op weekbasis) in het Management Informatie Portal. Met het MIP kon een begin gemaakt worden met het intern benchmarken van vestigingen. Deze Planning&Controlecyclus is begin 2003 herijkt en verstevigd in de hele organisatie. In de vernieuwde cyclus zijn ten behoeve van integrale sturing de invalshoeken prestatie-indicatoren, productie, personeel en financiën met elkaar verbonden. Tevens is het kostenmodel 'gedynamiseerd' door de invloed van de conjunctuur op diverse kostensoorten in het model op te nemen.

³⁹ Bureau Berenschot. Eindrapport van een onderzoek naar de risico's bij de inwerkingtreding van SUWI. Utrecht december 2001. In vervolg hierop is in april een audit verschenen van het functioneren van de SUWI-organisaties en -keten in de eerste maanden van 2002. Vervolgens heeft Berenschot in oktober 2002 voor CWI nog een audit uitgevoerd voor een externe validatie van de gegevens voor uitvoering van de ketenprocessen.

Uit onderzoek van KPMG bleek het financieel beheer aanvankelijk niet op orde, mede door het grote beslag dat de afbouw van Arbeidsvoorziening legde op medewerkers. Medio 2003 was de organisatie op orde op het punt van processen en procedures (niveau 1 in stappenplan van 3 niveaus). Eind 2003 is niveau 2 gerealiseerd (verbetering allocatie middelen en verbetering P&C)⁴⁰.

Wat de ICT-implementatie betreft moest de RvB in het voorjaar van 2002 tot de conclusie komen dat verdere investering in het tijdelijke CWIntake onwenselijk was. Al vond IWI de onderbouwing van deze conclusie onvoldoende, toch werd besloten tot de opstart van de lange termijn architectuur: Herstructurering VacatureService en Sonar/Werk&Inkomen. HVS richt zich op het verbeteren van het matchen van werkzoekenden en vacatures, waarmee de beperkingen van het PGI zouden worden opgeheven. De opzet van Sonar is een nieuw informatie-systeem dat de primaire processen werk en inkomen optimaal ondersteunt. Als vervangende tussenoplossing is in overleg met de ketenpartners besloten digitale formulieren te ontwikkelen, die in het voorjaar 2003 zijn geïmplementeerd. Dit wil niet zeggen dat er digitale terugkoppeling naar andere partijen plaatsvindt; zij ontvangen papieren dossiers.

De kwaliteit en betrouwbaarheid van registratie- en productiecijfers is in 2003 aan de orde gekomen. Er is een extern onderzoek verricht door CGE&Y. De registratie van het aantal klanten per klantgroep zou volgens het bureau een redelijk getrouw beeld geven; wat betreft de geregistreerde diensten leek er sprake van onderregistratie. CWI heeft mede naar aanleiding van deze bevindingen maatregelen getroffen, zoals het regelmatig uitvoeren van audits, het verduidelijken van registratierichtlijnen, het uitvoeren van kwaliteitsmetingen met de ketenpartners naar de uitkomsten van gezamenlijke prestatie-indicatoren, het wekelijks analyseren van verschillen tussen vestigingen, het opstellen van benchmarks om vestigingen te vergelijken, het ontwikkelen van kwaliteitslijsten in het MIP en het houden van monitorgesprekken.

4.2.2 *Werk boven uitkering*

A. Transparante arbeidsmarkt

Een sleutelrol voor CWI is weggelegd in het bevorderen van de transparantie op de arbeidsmarkt. De start van Werk.nl, de internetsite voor vacatures, CV's, informatie en 'zelfmatching' was dan ook een belangrijke gebeurtenis medio 2002. Het aantal bezoekers steeg snel. Daarnaast is een start gemaakt met het vier maal per jaar te verschijnen 'Arbeidsmarktjournaal' en zijn de RPA's ondersteund.

In 2003 draaide Werk.nl op volle toeren: meer dan 100.000 vacatures zijn rechtstreeks door werkgevers ingevoerd en meer dan 300.000 CV's zijn op de site gepubliceerd. De informatie-modules zijn meer dan 18 miljoen keer geraadpleegd en het Arbeidsmarktinformatieportaal ten behoeve van analyses door derden is operationeel.

Bij dit succes plaatste IWI in het rapport 'Beleid en sturing van de beursvloer' (2004) nog wel enige kanttekeningen. Vooral nog ontbreekt het aan evalueerbare termen om de effectiviteit van de beursvloer in het licht van de SUWI-doelstellingen te evalueren. Tevens zou er een element van willekeur in de opzet van de beursvloer zitten, omdat de beslissingen om al dan niet de cliënt te ondersteunen bij de adviseurs zelf ligt en inzicht hieromtrent nog onvoldoende aanwezig is (rechtmatigheidsprobleem).

⁴⁰ Overigens is niveau 3 (financiële beheersing met als doel routinematige prestatie meting en sturing die volledig VBTB-proof is) in 2005 gerealiseerd.

B. Diensten aan werkgevers

De bemiddeling en de werkgeversbenadering – die in 2002 te weinig aandacht hadden gekregen – werden vastgelegd in het bedrijfsprocesmodel. In 2003 is de dienstverlening naar werkgevers in het project ‘Focus op werk’ gebundeld en is gewerkt aan de voorbereiding van de uitvoering van het Vacatureoffensief en het Plan van aanpak jeugdwerkloosheid. Deze inhaalslag was nodig omdat in 2002 de werving van vacatures zeer moeizaam was verlopen, omdat voorrang was gegeven aan de vervulling van de poortwachtersrol. Op bijna alle CWI’s waren eind 2003 inmiddels vacatureteams ingericht en voor enkele sectoren accountmanagers aangewezen⁴¹.

Deze intensivering van de bemiddelingstaak voor werkgevers kreeg gestalte in een krimpende economie. De vacaturemarkt was een kwart lager dan de raming waar CWI van uitging (namelijk 644.000). In dit verband kan de achterstand van de vacaturevervulling voor werkgevers van 13,2% nog een relatief succes genoemd worden (zie ook volgend hoofdstuk).

Onder de naam EURES (European Employment Services) is CWI gestart met Europese dienstverlening gericht op Nederlandse werkgevers die werknemers zoeken uit het buitenland en voor Nederlandse werknemers die in het buitenland willen werken.

In 2003 werd voor de eerste maal de landelijke banenmarkt georganiseerd die voortaan elk jaar zou plaatsvinden.

C. Benutting talent, preventie, reïntegratie

Een expliciete op preventie gerichte invulling van de poortwachtersrol en de operationalisering hiervan in termen van een ‘preventiequote’ kwam in het bedrijfsplan van 2002 nog onvoldoende uit de verf. Vandaar dat de poortwachtersopstelling van CWI nader is beschreven en is afgestemd met het ministerie in een plan van aanpak voor 2003.

D. Ketensamenwerking

Voor CWI is een belangrijk onderdeel van de prestatieafspraken de tijdigheid en volledigheid van de gegevensoverdracht richting gemeenten en UWV. Deze worden gemeten in prestatie-indicatoren (zie hoofdstukken 3 en 5). Met het UWV zijn landelijke afspraken gemaakt in een SNO, die voor 2002 nog onvolkomenheden vertoonde en definitief werd geregeld voor 2003 (CWI meet de tijdigheid, UWV de volledigheid)⁴². Met gemeenten zijn in de loop van 2002 afzonderlijke gedifferentieerde afspraken gemaakt. Deze afspraken waren geen sinecure en zijn de jaren erna nog sterk verbeterd. Aan het begin werd CWI geconfronteerd met wensen vanuit uvi’s/UWV en gemeenten voor uitgebreide intakes. Tegen de 500 verschillende formulieren werden samengevoegd tot één nieuw formulier. Vervolgens werd de stap gezet de aanvraag WW modulair in te richten (hetgeen overbodige uitvraag van gegevens voorkomt. Ook de aanvraag WWB is later aanzienlijk gestroomlijnd en beperkt, al is deze relatief complex gebleven. In het vervolg van deze rapportage komt dit nog aan de orde.

E. Implementatie (nieuwe) beleidsdoelen

In de meibrieven benoemt de minister beleidsdoelen die CWI tot uitvoering moet brengen als accenten in de reguliere werkzaamheden dan wel als nieuwe activiteiten, waarvoor financiering apart geregeld moet worden. In het volgende kader staat een beknopte opsomming van deze beleidsagenda in de periode 2002/3 op basis van de meibrieven van de minister.

⁴¹ Gezien de afbakening van onderhavig onderzoek, besteden wij geen aandacht aan de dienstverlening in het kader van de ontslag- en tewerkstellingsvergunningen.

⁴² De gevolgen van onvoldoende tijdigheid/volledigheid zijn voor UWV: inefficiënties door voorschotbetalingen, openstaande posten, extra kosten voor aanvulling gegevens. Nog los van mogelijke problemen voor klanten.

<p>Accenten in reguliere werkzaamheden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Versterking dienstverleningsconcept werkgevers - Intensivering bemiddelingsgesprekken - Specifiek doelgroepenbeleid - Minderheden/MKB-convenant - Activiteiten Wet SAMEN - Gerichte instrumenten voortijdige schoolverlaters - Verbetering kwaliteit van de uitvoering - Aandacht voor handhaving 	<p>Nieuwe beleidsdoelen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering Wet Inburgering Nieuwkomers - Internationale Diploma Waardering - Convenant herintredende vrouwen - Voorbereiding Wsw-indicatiestelling
--	--

Het verloop van speciale (arbeidsmarkt)projecten voor de periode 2002/3 staat in onderstaand kader.

<p>Arbeidsmarktprojecten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het MKB-minderhedenproject was een succes. In totaal 27.056 allochtonen werden naar een baan bemiddeld (118% van de jaartaakstelling). Van de door het MKB aangeleverde vacatures wist CWI er 83% te vervullen tegen een gemiddelde kostprijs van euro 1.100,- per plaatsing - Daarnaast was er het LTO Nederland-project ter voorkomen van illegale arbeid, waarin circa 6.000 vacatures werden afgehandeld - Voor schoolverlaters/jongeren tot 23 jaar is er een specifieke schoolverlatercampagne georganiseerd - Een project gericht op herintredende vrouwen is gestart <p>Handhaving</p> <ul style="list-style-type: none"> - In 2003 zijn pilots gestart met ketenpartners op het gebied van hoogwaardige handhaving ten behoeve van de poortwachterrol

4.2.3 *Cliëntparticipatie en klantgerichtheid*

In juni 2002 is een eerste klanttevredenheidsonderzoek onder bezoekers van de beursvloer gehouden. In 2003 is een klanttevredenheidsonderzoek gehouden onder werkzoekenden, werkgevers en ketenpartners.

In overleg met de cliëntenorganisaties is in 2002 een regeling cliëntenparticipatie tot stand gekomen die zeer vergelijkbaar is met de regeling van UWV⁴³. In de loop van 2003 zijn de cliëntenraden van start gegaan en in het najaar van 2003 is een kick-off-bijeenkomst georganiseerd. Behalve een centrale cliëntenraad, is er in elk district een decentrale cliëntenraad geïnstalleerd. De leden van de cliëntenraden worden voorgedragen door representatieve cliëntenorganisaties. De raden worden voorgezeten door een voorzitter en ondersteund door een ambtelijk secretaris die in dienst is van CWI. Hij fungeert als intermediair tussen cliëntenraad en CWI-organisatie. Verder hebben de leden recht op een onkosten- en een reis- en verblijfskostenvergoeding. Tevens stelt CWI jaarlijks een budget beschikbaar voor scholing van de leden ten einde hun taken te kunnen uitvoeren.

In het eerste jaar is in de cliëntenraad onder meer gesproken over (het plan van aanpak) A/B-routering, de procedure aanvraag WW en de zichtbare aanwezigheid van klachtenformulieren in CWI-vestigingen. De cliëntenraden zetten regelmatig onderwerpen op de agenda en op verzoek van de centrale cliëntenraad zijn deskundigen van CWI uitgenodigd voor een toelichting op specifieke onderwerpen. De centrale cliëntenraad heeft naast gevraagd advies (o.a. over statuut rechten en plichten van de cliënt) ook een aantal keren ongevraagd advies gegeven over bijvoorbeeld een folder, jaarplan CWI en het toezicht dat CWI uitoefende op het gebruik van klant-PC's.

⁴³ Landelijke Cliëntenraad. Cliëntenparticipatie. Den Haag: LCR, 2004.

4.3 CWI 2004-2005

4.3.1 *Organisatie-ontwikkeling*

In 2004 is er weer een risicoanalyse uitgevoerd, waarin een tiental risicogebieden benoemd werden voor het halen van de bedrijfsdoelen. In 2005 voerde CWI als onderdeel van het centraal raamwerk voor interne beheersing een verdere verbetering door in het ordelijk en controlebaar totstandkomen van de prioritering van risico's.

Als risicogebieden werden aangewezen:

- kwaliteit van het personeel;
- betrouwbaarheid van de bestuurlijke informatievoorziening;
- interne beheersing van de organisatie;
- implementatie van nieuwe (ICT-)applicaties.

Beheersmaatregelen en verbeteracties zijn daarop benoemd. Over de gehele implementatieperiode zijn er tientallen projecten uitgevoerd ter verbetering van de organisatie. Als illustratie van de omvang geven we een totaaloverzicht van de projecten over de periode 2002-2005 zonder hier verder op in te gaan (zie tabel 4.1).

Met name het tweede punt – de betrouwbaarheid van de niet-financiële informatie – heeft veel aandacht gekregen, omdat IWI in zijn rapportage opmerkte dat de betrouwbaarheid onvoldoende zou zijn aan te tonen. CWI is daarentegen van mening dat door de getroffen beheersmaatregelen (o.m. wekelijkse signaal- en foutlijsten, periodieke audits en een Management Control-systeem met periodieke monitorgesprekken per vestiging) de betrouwbaarheid voldoende is geborgd. Pas na de volledige implementatie van Sonar (die heel 2005 in beslag heeft genomen) is een volgende kwaliteitsslag gemaakt. De uitrol van Sonar is voor de vestigingen een zware belasting geweest met schuivende plannings en verminderde beschikbaarheid. Een audit naar de inrichting van de projectorganisatie BVG-vorming heeft geleid tot de BVG-monitor zodat dit proces nu wordt beheerst.

Overigens zijn in er 2005 verschillende (interne) audits uitgevoerd of gestart, die inzicht geven in de beoogde vorderingen op de betreffende terreinen. Het gaat om:

- | | |
|------------------------------------|---|
| - kwaliteitscyclus; | - kwaliteit personeel; |
| - Europese aanbesteding; | - risico-analyse prestatie-indicatoren; |
| - kwaliteit informatievoorziening; | - planning- en controlcyclus; |
| - HRM-applicaties; | - informatiebeveiliging. |
| - risico-analyse ICT-projecten; | |

Tabel 4.1 Beknopt overzicht Transformatieprojecten 2002-2005

Transformatieprojecten HRM		
1	Eigen CAO en regelingen	
2	Implementatiebegeleiding	
3	Benutting bovenformatie initiële vulling formatie	
4	Afbouw hoog ziekteverzuim / normalisatie "moeilijke gevallen" en afbouw "bovenvakkers"	
5	Opleiding en ontwikkeling medewerkers en management	- Opleiding en ontwikkeling medewerkers, management en staf - Opleiding en ontwikkeling management (leergang middenkader)
6	Kwaliteitsslag - KS / Poortwachter - KS / Werkgeversbenadering - KS / Implementatie Competentiegericht Werken - KS / Efficiency- en Effectiviteitsonderzoek	- KS / Bedrijfsbureau - KS / Certificering - KS / Tijdelijk personeel HRM – Toekomstgericht HRM - KS / Verbeteren financiële infrastructuur – Oracle Applications - KS / Outplacement - KS / COSO model - KS / Assistentie Project control - KS / Minderheden conferentie - KS / Herstelplan district 6 - KS / CWI Academie
Transformatieprojecten Communicatie		
7	Externe naamsbekendheid en positief imago	
8	Interne communicatie; de slag om een positief imago begint intern	
Transformatieprojecten Huisvesting		
9	Huisvesting ondersteunt het referentiewerkproces optimaal	- Doorontwikkeling huisvesting - Tijdelijke huisvesting - Doorontwikkeling signing
10	Huisvesting hoofdkantoor en districtskantoren optimaal begeleiden	
11	Elke CWI is op termijn gehuisvest binnen een BVG	- Verhuizen CWI's - Projectmanagement BVG's - Oplevering te verlaten panden
12	Leegstand beheersen	
Transformatieprojecten ICT		
13	Opzetten beheersorganisatie	- Productie / testomgeving - Herinrichten netwerk - Inrichten uitwijkomgeving CWI
14	Verder ontwikkelen instrumenten t.b.v. zelfwerkzaamheid klanten - Werk.nl - Route A/B	- Multichanneling: - Goudvis - NAV (Nationale Authenticatie Voorziening) - Multichanneling (vervolg): - Werk.nl & Herinrichting Werk.nl - Klanten Contact Centrum & CWI Service
15	Ontwikkeling ondersteunde instrumenten klantgerichte werkprocessen - CWIntake	- Digitale formulieren - Picasso - Pilots VoIP - Invoeren systeem juridische zaken
16	Verbetering instrumentarium (automatische) gegevensverzameling en informatieproductie	
17	Verdere ontwikkeling MIP en BSC	
18	Vervolmaken personeelsinformatiesysteem en koppeling personeelsinformatiesysteem aan financiële administratie en andere stuursystemen	
19	Vervolmaken financiële administratie, verplichtingen- en centrale inkoop(project)administratie	
20	Vervolmaken stuursystemen productie-, kwaliteits- en prestatie meting	
21	Tijdelijke voorzieningen formulieren en overdracht - Koeriers en formulieren - Integratie informatiesystemen arbeidsmarktinformatie Beleid en Evaluatie	- Implementatie informatiebeveiligingsbeleid CWI - Inbelvoorziening voor banenmarkten en externe presentaties - Verbeterkalender CWI en CGE&Y - Contentmanagement - Effectiviteit beursvloer - Actuele, betrouwbare en flexibele managementinformatie - Migratie PGI naar Sonar
Bijkomende transformatieprojecten		
22	Competentietestcentra	
23	Elektronische intake t.b.v. uitkering en werk	
24	Digitaal klantdossier	
25	Contacten met het onderwijsveld	

4.3.2 Werk boven uitkering

A. Transparante arbeidsmarkt

Wat betreft de bevordering van de transparantie op de arbeidsmarkt is Werk.nl het belangrijkste medium. Na de explosieve groei in 2003 is het gebruik in 2004 en 2005 verder geïntensiveerd. Een indruk geeft bijgaand kader met de stand eind 2005. In het laatste kwartaal is besloten de duur dat vacatures op werk.nl staan in te korten van 4 naar 2 weken om betrouwbaarheid en bruikbaarheid te vergroten. Daarnaast faciliteert CWI ander partijen met informatie over de arbeidsmarkt en is de ‘online’ informatie sterk uitgebreid en toegankelijk gemaakt.

Kengetallen Werk.nl eind 2005	
- Links met 118 uitzendbureaus, 90 vacaturesites, 9 internationale sites, 20 informatieve sites	- Informatiemodules in 2005 6,9 milj. maal geraadpleegd
- 112.000 bezoekers gemiddeld per dag	- Cursusbank in 2005 537.000 maal geraadpleegd
- 3500 CV-zoekacties van werkgevers gemiddeld per dag	- 15 Partnermodules (bijv. met Horeca)
- 41.000 E-mail services naar werkgevers gemiddeld per dag	- Besloten domein via forum (werk naar werk)
- 130.000 Vacaturezoekers gemiddeld per dag	- 12 Aanleverende bulkleveranciers van vacatures
- Gemiddeld staan er 40.000 vacatures en >340.000 CV's	- 9 Partnerships met vacaturesites (w.o. Monsterboard en NVB)
	- Contentsamenwerking met KvK, UWV, Bedrijvenloket, EHBW, WAO-café

B. Diensten aan werkgevers

De vacaturedienstverlening aan werkgevers is verder geïntensiveerd en met veel sectoren zijn samenwerkingsafspraken gemaakt. Meer vacatures zijn in behandeling genomen en meer vacatures zijn er vervuld.

De werkgevers worden beter ondersteund. De interne kwaliteitsaudit (2004) heeft echter geconstateerd dat de uitvoering van de dienstverlening beter kan: coaching, opleiding en certificering van adviseurs. Deze conclusie wordt gedeeld door de IWI in een rapport.

In het project Seizoensarbeid is de personeelsvoorziening in de sector zonder problemen verlopen, maar zijn anderzijds de beoogde plaatsingsresultaten van WWB-cliënten zeer beperkt. Het aantal deelnemende werkgevers, vacatures en plaatsingen is echter in 2005 duidelijk toegenomen. De RWI komt op dit onderwerp met een evaluatierapport.

Een convenant tussen CWI, de Taskforce Jeugdwerkloosheid en het ministerie van Defensie moet er toe leiden dat een substantieel deel van de vacatures vervuld kan worden door werklozen met weinig alternatieven.

Onder een minder ongunstig economisch gesternte werd de ambitie voor 2005 voor de vacaturevervulling fors verhoogd, een ambitie die ruimschoots is gerealiseerd.

Naast de gemelde vacatures op Werk.nl hebben de vestigingen een kleine 300.000 vacatures zelf geworven, ruim boven de streefwaarde mede dankzij het vacatureoffensief. In samenwerking met RWI heeft CWI onderzoek laten verrichten naar de opbrengst van het vacatureoffensief. Conclusies waren positief: marktaandeel en -bereik van CWI verhoogd, grotere tevredenheid bij werkgevers, significant betere resultaten, intensievere relaties met de uitzendbranche⁴⁴.

⁴⁴ Donker van Heel P. et al.. Evaluatie vacatureoffensief CWI. RWI/CWI juni 2005.

C. Benutting talent, preventie en reïntegratie

In 2004 heeft IWI onderzoek gedaan naar de ‘Arbeidsbemiddeling in de praktijk’. In dit onderzoek wordt geconstateerd dat de (ongunstige) conjuncturele omstandigheden drukken op de beschikbare tijd voor arbeidsbemiddeling, maar dat dit verschillend uitwerkt in verschillende vestigingen. Deze verschillen en soms onduidelijke motieven voor inzet van instrumenten laten het dilemma zien tussen maatwerk en landelijke aansturing/uniformiteit. Met de invoering van klantgroepmanagement wil CWI dit dilemma beter oplossen.

Voor 2005 zijn de streefwaarden voor de preventie, uitstroom en poortwachtersquote verhoogd (zie volgend hoofdstuk voor bespreking van de cijfers). De quote laten aanzienlijke verschillen zien per categorie werkzoekende. Jongeren scoren gunstiger dan ouderen en allochtonen.

Met de mogelijkheid tot vroegmelding, al voordat ontslag een feit is, wil CWI de WW-preventiescore nog verder verbeteren.

D. Ketensamenwerking

Hoewel CWI met betrekking tot het tijdig en volledig overdragen van dossiers aan gemeenten en UWV gemiddeld de norm ruimschoots haalt, blijkt uit onderzoek van IWI (2004) dat er regionaal tussen gemeenten en CWI verschillen zijn en er soms onvoldoende helderheid bestaat over de afspraken en definities hieromtrent⁴⁵. Ook zijn met name gemeenten ontevreden over de kwaliteit van de reïntegratie-adviezen en de kennisgevingen verwijtbaar gedrag, terwijl op zijn beurt CWI klaagt over een gebrekkige terugkoppeling hieromtrent. Op deze aanwijzingen van gebreken in de ketensamenwerking wordt in een volgende paragraaf uitgebreid ingegaan. Het Ketenprogramma 2004 heeft voor verbeteringen in de ketensamenwerking een belangrijke aanzet gegeven. Een extern onderzoek naar de tevredenheid van UWV en gemeenten laat een lichte stijging zien ten opzichte van 2003 tot gemiddeld iets boven de 6.

Er zijn stappen gezet voor de ontwikkeling van route A/B-instrumenten en methodieken, die de ketensamenwerking moeten ondersteunen en de inzet van begeleiding en instrumenten effectiever moeten maken. Hiermee zal de aloude fasering, die al langere tijd kritiek ontmoet, verlaten kunnen worden. Enkele pilots zijn in 2004 van start gegaan. CWI stelt echter vast dat het gecompliceerde en tijdrovende goedkeuringstraject van experimentvoorstellen de voortgang van het ketenprogramma onder druk heeft gezet.

IWI constateert eind 2005 dat de samenwerking tussen ketenpartners bij de vervulling van moeilijk vervulbare vacatures nog te weinig wordt benut. Meer specifiek zouden ook gemeenten meer kunnen doen om uitkeringsgerechtigden positief te prikkelen werk te aanvaarden. CWI zou volgens IWI meer kunnen doen aan het bij elkaar brengen van vraag en aanbod bij moeilijk vervulbare vacatures. In reactie stelt CWI dat de wil er is, maar dat financiële middelen ontbreken.

Met UWV en gemeenten zijn nieuwe prestatieovereenkomsten afgesloten over een effectievere ketendienstverlening. In 2005 is gewerkt aan het meetbaar maken van prestatie-indicatoren die de effectiviteit van de keten transparant maken en die in 2006 gebruikt gaan worden.

Vanaf 2002 vordert realisatie van Bedrijfsverzamelgebouwen langzaam maar gestaag; eind 2005 zijn er in totaal 52. Daarnaast zijn er nog 9 tijdelijke BVG's ingericht vooruitlopend op huisvesting in een definitieve gemeenschappelijke locatie. Het werken in een BVG wordt door de ketenpartners onweersproken als belangrijk gezien, maar het vinden van geschikte huisves-

⁴⁵ Ook een onderzoek in opdracht van RWI geeft aan dat een aantal gemeenten ontevreden zijn over de tijdigheid van de uitkerings- en werkintake. In bijna alle onderzochte 12 gemeenten is dan ook de beweging zichtbaar dat CWI-medewerkers zich minder bezig houden met de uitkeringsintake. Een BVG bevordert in deze gevallen de afstemming/samenwerking. Batelaan HJ. et al.. Vangnet met veerkracht. Onderzoek uitgevoerd door Regioplan in opdracht van RWI. Den Haag 2004.

ting in de specifieke lokale omstandigheden, blijkt niet gemakkelijk te realiseren. Het aantal CWI-vestigingen is gekrompen naar 127.

Voor het Ketenprogramma 2005 wordt verwezen naar het vorige hoofdstuk.

E. Implementatie (nieuwe) beleidsdoelen

In de meibrieven benoemt het de minister beleidsdoelen die CWI tot uitvoering moet brengen. In het volgende kader staat een beknopte opsomming van deze beleidsagenda in de periode 2004/5.

Accenten in reguliere werkzaamheden	Nieuwe beleidsdoelen
<ul style="list-style-type: none"> - Duale trajecten verankeren in combinatie met EVC - Verdere investeringen in kwaliteit samenwerking - Aansluiten bij actieprogramma Andere Overheid - Versterking werkgeversdienstverlening - Vormgeving handhavingsbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> - Vroegmelding bij dreigende werkloosheid - Voorbereiden doorvoeren Wsw-indicatiestelling

Dat het organiserend vermogen en de responsiviteit van de CWI-organisatie in de tweede periode op een hoger plan kwam, blijkt ook uit het stijgende aantal (arbeidsmarkt)projecten dat werd aangepakt in overleg met het departement. Een korte opsomming staat in het volgende kader:

Arbeidsmarktprojecten
<ol style="list-style-type: none"> 1. Na het politieke besluit om de indicatiestelling Wsw per 1 januari 2005 uit te laten voeren door CWI, is in 2004 de voorbereiding gestart. Samen met het ministerie, VNG Cedris en andere partners is een werkproces ontworpen en ingeregeld door middel van voorbereidend onderzoek in pilots. Op 28 vestigingen wordt de indicatie uitgevoerd, maar op alle vestigingen kunnen kandidaten worden ontvangen. Werving personeel en training is ter hand genomen. Voor inhuur expertise is een tweejarig contract met ArboUnie afgesloten. In 2005 bleek het aantal aanvragen (25.139) hoger dan verwacht, vooral wat betreft de herindicaties. De kwaliteit en tijdigheid van de informatieverstrekking bij de herindicatie-aanvragen lieten te wensen over, evenals de tijdigheid van de ingehuurd expertise van ArboUnie. Mede als gevolg hiervan was ook de tijdigheidsquote van CWI ver beneden de norm. In de loop van 2005 zijn daarom (logistieke) verbeteringen aangebracht. Het aantal afgegeven beschikkingen steeg in het laatste kwartaal sterk. 2. Vanaf medio 2004 is een start gemaakt met de inrichting van adviespunten op BVG/CWI-locaties ten behoeve van de nieuwe functie van arbeidsadviseurs die begin 2005 formeel van start is gegaan. Het initiatief is het resultaat van een nauwe samenwerking tussen de LCR, UWV, Divosa en CWI. Al is de locatie BVG/CWI de arbeidsadviseur opereert onafhankelijk van de ZBO's. De eerste ervaringen van de cliënten zijn positief. 3. In het project Focus op jongeren is een specifiek op jongeren gerichte aanpak ontwikkeld, afgestemd met de Taskforce Jeugdwerkloosheid. 165 fte voor CWI-adviseurs zijn extra ingezet. Op alle vestigingen zijn jongerenteams geïmplementeerd, hetgeen resulteert in een sluitende aanpak en 1op1-bemiddeling. De dienstverlening heeft vier speerpunten: terug naar onderwijs, bemiddelen naar (leer)baan, bemiddelen naar instapbaan of JOP-werkstage, overdracht naar UWV of gemeente voor reïntegratie. Daarnaast vinden nog diverse andere activiteiten plaats. In het jongerenloket werken lokale ketenpartners samen (gemeenten, RMC's, werkgevers, ROC's). De aanpak lijkt in 2005 bij te dragen aan het succes dat de jongerenwerkloosheid veel sterker is gedaald dan de gemiddelde werkloosheid. 4. In het kader van het project Herintredende vrouwen zijn enkele pilots en regionale convenanten tot stand gekomen. De instroom in 2004 is echter slechts eenderde van de geraamde 40.000. Vanwege de fasegewijze overgang van PGI naar Sonar zijn er voor 2005 geen kwantitatieve gegevens beschikbaar over instroom en vacaturevervulling. Wel heeft CWI samen met de Cie. PaVEM het coachproject 'Geef kleur aan je werk' ontwikkeld. Van de 132 beëindigde coachtrajecten resulteerden er 55 in werkherleving. 5. Het programma Matchen op Competenties (gemeenschappelijk competentieregister, competentiecentra, pilots) komt voort uit de voortrekkersrol die van CWI verwacht wordt in het stimuleren van werken en be-

middelen op basis van competenties. In 2004 werden 4 competentietestcentra als pilot operationeel.

6. CWI heeft in 2005 enkele projecten gestart waarbij werkzoekenden kennis kunnen maken met de mogelijkheid om als ZZP-er aan de slag te gaan.

7. Het Servicepunt Arbeidsmarkt MKB is een samenwerkingsverband van MKB-Nederland en CWI, dat ondersteunende dienstverlening biedt op het gebied van arbeidsmarkt- en personeelsbeleid. Er is contact met 46 branches en samenwerking met de Hoofdbedrijfschappen Detailhandel en Ambachten, de Kenniscentra Beroepsopleiding Bedrijfsleven, O&O-fondsen en ROC's. Er is onder meer een product ontwikkeld voor leeftijdsbewust beleid.

Handhaving

8. Het masterplan Hoogwaardig Handhaven is begin 2004 vastgesteld en enkele pilots en experimenten zijn van start gegaan. Met name de invoering van risicoprofielen en risicomangement is in verband met de bovengenoemde A/B-routering essentieel. CWI heeft echter de ambities naar beneden moeten bijstellen vanwege onvoldoende financiering, ondanks het feit dat het ministerie handhaving als preventie en controle prioriteit vindt hebben. Voor de handhaving en controle is in 2005 in enkele pilots onderzoek gedaan naar de zin van de inzet van MRZ-scanners voor vaststelling van echtheid van identiteitsdocumenten. Een dergelijke inzet bleek niet kosteneffectief gelet op de aantallen fraudegevallen. Wel is als uitvloeisel van de projecten het baliepersoneel opgeleid in documentherkenning⁴⁶.

4.3.3 *Clïëntenparticipatie en klantgerichtheid*

In 2004 en 2005 heeft CWI voor het eerst ervaring opgedaan met een Client Survey bij 60 vestigingen, dat de kwaliteitsoordelen van de cliënt in beeld brengt gedurende het dienstverleningsproces en niet na afloop zoals bij een gewoon klanttevredenheidsonderzoek. Relatief positief is men over klantvriendelijkheid en klantgerichtheid, maar minder goede scores krijgt CWI wat betreft de realisatie van klantverwachtingen. Uit een interne kwaliteitsaudit medio 2004 komt naar voren dat de klant nog niet voldoende centraal staat in het dienstverleningsproces.

Het klantonderzoek onder bezoekers op alle CWI-vestigingen laat ten opzichte van dat uit 2003 een gunstiger beeld zien. Respondenten met een vaste contactpersoon en veel ontvangen vacatures zijn meer tevreden, hoogopgeleiden en Marokkanen zijn minder tevreden met de dienstverlening. Tevens is er klantonderzoek gedaan onder gebruikers van Werk.nl en andere informatiekanaalen en onder werkgevers. Dit levert goede suggesties voor verbeteringen op.

CWI telde in 2005 1.078 klachten (in 2003: 450), ongeveer eenderde werd gegrond bevonden. De meeste klachten hadden betrekking op de uitvoering van de werkzaamheden vaak in combinatie met klachten over gebrek aan of verkeerde informatie, onnodig lange wachttijden, het niet doorgaan van afspraken of gebrek aan deskundigheid van de medewerker.

De Centrale cliëntenraad en de zes decentrale raden hebben in 2004 en 2005 minimaal vier maal per jaar overleg gevoerd met resp. de Raad van Bestuur en de districtsmanager (sinds 2005 vijf maal per jaar). De onderwerpen die besproken worden betreffen de beleidsplanning, periodieke resultaatverantwoordingen, klanttevredenheidsonderzoeken en actuele ontwikkelingen. De cliëntenraadsleden zijn van mening dat zij te weinig betrokken zijn bij de ontwikkeling van nieuwe instrumenten/werkwijzen. Wel is de nieuwe klachtenprocedure in overleg tot stand gekomen. Er komt een landelijke regie van de klachtenbehandeling; een CWI Raadsman Ombudszaken wordt verantwoordelijk voor de afhandeling van alle klachten.

⁴⁶ Begin 2005 geeft IWV wel als oordeel dat de ketenpartners aanzienlijke vorderingen hebben gemaakt om de kwaliteit van de controle en handhaving te optimaliseren: er is een deugdelijk handhavingbeleid. Ook ten aanzien dit thema constateert de Inspectie echter dat inzicht in effectiviteit en resultaten onvoldoende is.

4.4 UWV 2002-2003

In deze en de volgende paragraaf worden de ontwikkelingen in uitvoering en processen beschreven, zoals die de afgelopen vier jaren bij het UWV hebben plaatsgevonden. Dit gebeurt aan de hand van de volgende subparagrafen:

1. Fusie en organisatie-ontwikkeling.
2. Werk boven uitkering (preventie en reïntegratie).
3. Klantgerichtheid.
4. Kwaliteit uitvoering (w.o. ketensamenwerking).
5. Handhaving.

Voor UWV geldt dat men uitvoerder is van de sociale verzekeringswetten, waarvoor het beleid bepaald wordt door het ministerie van SZW, zodat we apart aandacht besteden aan:

6. Implementatie van (nieuwe) beleidsdoelen.
- En tot slot:
7. Cliëntparticipatie.

4.4.1 *Fusie en organisatie-ontwikkeling*

In het bedrijfsplan 2002-2005 wordt uitgebreid ingegaan op de veranderstrategie op korte en middellange termijn. Voor de korte termijn is de aandacht gericht op het going concern, op de middellange termijn kiest UWV voor 'operational excellence'. De organisatie is ingericht volgens een productgerichte divisiestructuur met centrale staven. De vierkoppige Raad van Bestuur wordt bijgestaan door een Groepsraad van circa 15 leden. De top van de organisatie is dus UWV-gewijs georganiseerd, terwijl de rest van de organisatie nog uvi-gewijs werkt. Vanaf 2002 wordt een proces van gefaseerde veranderingen doorgevoerd, projectmatig ingericht en waarin vele medewerkers participeren. Een regiegroep vanuit UWV coördineert de afwikkeling van de oude uvi-vennootschappen van de uvi's.

Wat de uitvoeringsstructuur betreft is de opzet de frontoffice-functies gefaseerd onder te brengen in bedrijfsverzamelgebouwen. De midoffice-activiteiten, zoals vaststellen van recht, hoogte en duur van de uitkering worden regionaal gepositioneerd, waarbij aangesloten wordt op de districtsindeling van CWI.

Naast de vestiging van het hoofdkantoor in Amsterdam (in gebruik genomen vanaf medio 2003) is het de bedoeling het aantal regionale vestigingen uiteindelijk terug te brengen van 171 naar 27, waarvan 12 gecombineerde front/backoffices en 10 frontoffices Sociaal Medische Functie.

In september 2002 is gestart met het plaatsen van circa 100 casemanagers WW in minimaal 40 CWI-vestigingen of BVG's. De verdere implementatie verliep traag: pas eind 2004 zouden alle WW-klantcontacten op deze locaties plaatsvinden, zoals de bedoeling was. Overigens is na intern onderzoek naar het werkproces besloten de functie van casemanagement vanaf 2004 verder te intensiveren tot reïntegratiecoach voor elke klant die begeleiding nodig heeft.

De implementatie van de planning- en controlcyclus is in 2003 voltooid.

Organisatiebreed is een nieuwe systematiek van kwaliteitsborging ingevoerd, die moet leiden tot verbeteringen van de primaire processen op tijdigheid, volledigheid, en juistheid. Voor de diverse bedrijfsonderdelen lag de uitgangssituatie verschillend wat betreft de complexiteit van de processen en de beschikbaarheid van gekwalificeerde kwaliteitsfunctionarissen. Eind 2003 was circa 95% van de vereiste generieke processen en kaders van het overkoepelende kwaliteitsmanagementsysteem gereed gekomen. Als doel werd geformuleerd dat eind 2004 70% van het systeem aantoonbaar op ISO-niveau is. Via deze tussenstap werd uiteindelijk in 2005 voor alle bedrijfsonderdelen/processen het ISO-9001 certificaat behaald.

Kwaliteitsmanagement in de primaire processen is vormgegeven door twee instrumenten:

1. Het Minimum Controle Programma (MCP) meet steekproefsgewijs de mate waarin de uitvoerende eenheid in control is.
2. Het Dynamisch Kwaliteitsverbeterprogramma (DKP) geeft de manager een instrument voor gericht onderzoek en het invoeren van verbeteringen bij knelpunten die aan het licht zijn gekomen (via MCP of anderszins).

Ten behoeve van een betere aansturing door de RvB zijn de ruim 100 veranderprojecten samengebracht in enkele samenhangende programma's die gezamenlijk het Veranderprogramma UWV vormen. Deze Veranderagenda is afgestemd met het ministerie. Samenhangend inzicht in de voortgang van deze vele projecten bleek moeilijk te realiseren met als gevolg een dreigende 'verkokering' van het veranderproces, één van de risico's gesignaleerd in de nulmeting van Ernst&Young (medio 2002). In deze nulmeting werden het financieel beheer en het complexe ICT-programma eveneens als risicofactor aangemerkt. Bovendien legden ervaringen van de voormalige uvi's, zoals achterstanden in de claimbeoordeling en openstaande posten, een zware hypotheek op de nieuwe organisatie. Deze informatie is verwerkt in de UWV-najaarsnota 2002 'Van UWV-Kompas naar ICT-Koers', een indicatieve planning van de inrichting van de informatiehuishouding en de daarmee samenhangende veranderprogramma's naar 2005⁴⁷.

In de nul-plus-één-meting van E&Y (mei 2003) is aangegeven dat de ICT-risico's voldoende werden beheerst. Op onderdelen zou beperkte vertraging optreden. Met betrekking tot beveiliging zijn de meeste noodzakelijke maatregelen gerealiseerd. Naar verwachting zou de uniformering van processen en convergentie naar één van de doelsystemen (van de diverse uvi-onderdelen) nog zeker tot en met 2005 doorlopen.

4.4.2 *Werk boven uitkering (preventie en reïntegratie)*

Preventie WAO

Een veelbesproken thema in deze periode is de implementatie en de werking van de Wet verbetering poortwachter en de relatie met de trendbreuk in WAO-instroom, die in 2003 circa 26.000 lager lag dan in 2002. UWV had zich in het jaarplan 2003 tot doel gesteld om door een strikte toepassing van de WVP de instroom te beperken met 3%. UWV heeft een onderzoek verricht of in de totale vermindering van de instroom de effecten van de eigen activiteiten geïsoleerd meetbaar kunnen worden gemaakt.

In elk geval leidde de toetsing van de reïntegratie-inspanningen in 2003 tot bijna 3.300 loonsancties voor werkgevers en tot 1.700 weigeringen van de aanvraag van de werknemer. In totaal werd dus 8% van de aanvragen afgewezen. Een verdere instroomreductie is het gevolg van de mogelijkheid van verlenging loondoorbetalingsverplichting. Uiteindelijk – zo blijkt uit onderzoek van UWV – komt 80% van deze personen niet in de WAO.

In 2003 heeft UWV ook meer aandacht gegeven aan zijn arbo- en preventierol voor werknemers die geen werkgever hebben. De verzuimbegeleiding werd geïntensiveerd en in samenwerking met drie uitzendbureaus is een pilot uitgevoerd, waardoor bij deze uitzendbureaus het verzuim zeer fors terugliep met meer dan 50%.

⁴⁷ Bij de start had UWV tenminste vijf aparte ICT-stelsels met honderden applicaties, die voorlopig moesten worden onderhouden, maar die wel zodanig aangepast moesten worden om de te uniformeren werkwijzen te ondersteunen.

Speciaal gericht op werkgevers zijn de volgende acties ontplooid:

- Gerichte benadering van 150 werkgevers met hoogste WAO-instroom. Dit leidde tot een instroomdaling van 41% (landelijk gemiddelde 28%).
- Gerichte benadering van een aantal grote werkgevers bij wie sancties zijn opgelegd in het kader van de WVP.
- Op grond van de Wet instroomcijfers WAO zijn in 2003 voor het eerst WAO-instroomcijfers gepubliceerd van alle werkgevers met 250 of meer werknemers. Al deze werkgevers zijn vóór de publicatiedatum telefonisch, schriftelijk of – op verzoek – persoonlijk over de nieuwe wet en het individuele cijfer geïnformeerd.

Preventie WW

Sinds 1 juli 2005 kan het UWV ingevolge artikel 72, lid 1 bb van de Werkloosheidswet reïntegratiemiddelen inzetten voor met werkloosheid bedreigde werknemers tot vier maanden voor de vermoedelijke 1^e WW-dag. Voorwaarde is dat CWI vaststelt dat betrokkene een grote afstand tot de arbeidsmarkt heeft. Deze regeling maakt een vloeiende overgang mogelijk tussen preventie en reïntegratie. Daarnaast is de preventie van uitkeringsafhankelijkheid van WW-ers een ketenkwestie, waarbij vooral CWI het voortouw heeft. In de SNO's worden hieromtrent de afspraken gemaakt. Dit is in de vorige paragraaf besproken.

Reïntegratie WAO

Het wegwerken van de in voorgaande jaren opgelopen achterstanden bij de WAO-beoordelingen was in 2002 en 2003 topprioriteit. Het was daarmee ook een cruciale eerste stap in het verbeteren van de doorlooptijden voor reïntegratie.

Wat de reïntegratie zelf betreft zijn er met het ministerie afspraken gemaakt over het aantal aan te melden kandidaten voor reïntegratietrajecten en de beoogde plaatsingsresultaten. Hoewel deze afspraken gehaald zijn, zegt dit nog weinig over de uiteindelijke plaatsingsresultaten en doorlooptijd van het hele proces. In hoofdstuk 6 komen we hier nog op terug. Voornoemde achterstanden waren echter mede van invloed op de alom gesignaleerde trage start van reïntegratietrajecten en overdracht van cliënten aan het reïntegratiebedrijf. IWI constateerde dat UWV met zijn aanbestedingsprocedure redelijk geslaagd was in zijn opzet, al zag de Inspectie nog ruimte voor verbeteringen⁴⁸.

Doel is een 100% sluitende aanpak (in de praktijk nog niet bereikt) voor de populatie waarvoor UWV de reïntegratie-opdrachtgeversrol vervult. Voor de nieuwe WAO-instroom werd dit bevorderd door een toename van het aantal reïntegratievisies en betere tijdigheid van aanmelding bij het reïntegratiebedrijf. Overigens moest het inregelen van een sluitende registratie op deze aspecten in 2002 nog worden voorbereid en geïmplementeerd.

Er zijn diverse pilotprojecten gestart voor meer en betere reïntegratietrajecten van arbeidsgehandicapten (zie kader):

Pilotprojecten reïntegratie

- Mobilisatie Arbeidsgehandicapten Limburg (MAG)
- Reïntegratietelefoon Limburg; deze is in 2003 landelijk geïmplementeerd en leverde in 4 maanden al 22.000 telefoontjes op; van 7 000 klanten met een reïntegratieverzoek zijn er ruim 2.000 daadwerkelijk met een traject gestart
- Tweede kans trajecten; als dit zinvol lijkt bij personen die geen succes hebben gehad met hun reeds doorlopen traject

⁴⁸ IWI. De praktijk van het aanbesteden. Den Haag 2002. IWI. De praktijk ná het aanbesteden. Den Haag 2004.

En speciaal voor 80-100 uitkeringsgerechtigden:

- Pilots reïntegratie langdurig uitkeringsgerechtigden WAO; 30% van de 1.100 benaderde WAO-ers zijn gestart met een reïntegratietraject
- Project Andersom, samen met Randstad Rentree (tot eind 2005)

Reïntegratie WW

Voor de WW-populatie bleef de sluitende aanpak moeilijk realiseerbaar. Wel is een begin gemaakt met het versterken van het casemanagement, hetgeen op de betreffende locaties ook de samenwerking met CWI heeft verbeterd. In 2003 is er een inhaalslag gemaakt en zijn er veel meer ontslagwerklozen voor een traject aangemeld. Ook het aantal feitelijk gestarte trajecten is gestegen. Het aantal plaatsingen ligt echter lager dan in 2002. Dit komt niet alleen door de economische situatie, maar ook door aanscherping van de plaatsingsdefinities. Op de volumeontwikkelingen wordt in hoofdstuk 6 uitgebreid ingegaan.

Aanbesteding

Vanaf 2002 werd in opvolgende aanbestedingsrondes de aanbesteding verder geprofessionaliseerd. Dit mede naar aanleiding van enkele evaluatieonderzoeken van de aanbestedingsprocedure bij UWV en reïntegratiebedrijven⁴⁹. De ontwikkelingen in de aanbesteding staan in het kader. De evaluatie van de aanbesteding over de afgelopen 4 jaar inclusief effectiviteitsanalyses komt in een andere rapportage aan bod⁵⁰.

De verdere professionalisering van de aanbesteding overzicht 2003-2004

2003

- De aanbesteding verloopt volgens een openbare procedure
- Geleidelijke overgang naar volledige resultaatfinanciering
- Aanbesteding zal meerdere malen per jaar plaatsvinden
- Doelgroepen worden aanbesteed in opdrachten van verschillende omvang om afroming te voorkomen
- De klant krijgt inspraak in de keuze van het reïntegratiebedrijf
- Administratieve lasten worden verminderd
- Een toenemend aantal trajecten kan worden ingekocht

2004

- Contracten van langer dan een jaar worden geïntroduceerd en mogelijkheden voor verlenging
- Vereenvoudiging procedure aanbesteding en verdere beperking programma van eisen
- Eenmalige aanlevering van standaardinformatie
- terugbrengen van het aantal standaardrapportages in het traject

2005

- Introductie concept van gedifferentieerde dienstverlening en modulaire inkoop
- Introductie diverse protocollen: zeer moeilijk plaatsbaren, scholing, jobcoach

IWI heeft in 2003 onderzoek gedaan naar de uitvoering en effectiviteit van reïntegratievoorzieningen/instrumenten in de toenmalige Wet Rea⁵¹. IWI oordeelde dat de voorlichting over het complexe instrumentarium te afwachtend en versnipperd was en dat criteria voor de uitvoering onduidelijk waren. De kwaliteit van de managementinformatie en sturing/controlen zouden beter moeten worden georganiseerd. UWV onderschreef de noodzaak van meer gedegen effectiviteitsonderzoek, maar merkte op dat de complexe regelgeving vooral door deregulering, vergroting van transparantie en vereenvoudiging meer doelmatiger zou kunnen worden

⁴⁹ Vinke H. et al.. Evaluatie aanbestedingsprocedure reïntegratietrajecten, 2002, 2003.

⁵⁰ TNO doet in opdracht van UWV op dit moment samen met BMC een evaluatie van de aanbesteding over de afgelopen 4 jaar.

⁵¹ IWI. Uitvoering en effectiviteit van reïntegratievoorzieningen en –instrumenten. Den Haag 2004.

uitgevoerd. Daarnaast zou de versterking van het casemanagement doelmatiger maatwerk kunnen leveren. Een voorlichtingscampagne startte in september 2004.

4.4.3 *Klantgerichtheid*

Als nulmeting is medio 2002 het eerste klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd dat in 2003 herhaald is. Bij de start in 2001 ging UWV uit van een waarderingscijfer van gemiddeld 6. In 2003 is de tevredenheid ten opzichte van 2002 met 0,1 toegenomen en ligt net op de gestelde norm van 6,5. De klanttevredenheid van werkgevers en accountant- en administratiekantoren scoorde met 5,5 lager dan een jaar eerder (5,9) en onder de gestelde norm van 6,5. Vooral de informatievoorziening en persoonlijke benadering bleken voor werkgevers beter te moeten. In 2003 is voor werkgevers een centrale servicedesk ingericht en worden speciale starterspakketten samengesteld voor nieuwe werkgevers.

Versterking van klantgerichtheid komt tot uiting in veel initiatieven (zie kader):

Initiatieven versterking klantgerichtheid

- In de aanbestedingsprocedure is de keuzemogelijkheid wat betreft het reïntegratiebedrijf voor cliënten geïntroduceerd.
- De reeds genoemde intensivering casemanagement gericht op persoonlijke aandacht voor cliënten moet leiden tot uitbreiding van het aantal casemanagers. Ook hun verdere professionalisering moet meer aandacht krijgen.
- In het dienstverleningsconcept is voor 2005 voorzien in twee KlantContactCentra (KCC), waar spontane vragen van cliënten worden heengeleid en beantwoord. Dit moet bijdragen aan de bereikbaarheid en het eenduidig, duidelijk en snel beantwoorden van vragen. Het eerste centrum in Assen is eind 2003 operationeel en lijkt een succes. Ook de bellers van de reïntegratietelefoon (een ander nieuw initiatief) komen hier binnen. De telefonische bereikbaarheid is gestegen naar 87% (norm 80%) en het percentage direct afgehandelde vragen ligt eveneens boven de norm van 60%.
- Op 1 januari 2003 is het Centraal Klachtenbureau van start gegaan (hiervoor was het nog per uvi sterk uiteenlopend georganiseerd), maar het hele jaar was nodig voor implementatie in verband met onder meer technische en personeelsproblemen. Ondanks deze startproblemen lag het aantal ingediende én gegrond verklaarde klachten hoger dan in 2002, al is de verhouding gegrond/ingediend wel iets verbeterd. Vanwege de gewijzigde procedures ten opzichte van eerdere jaren gelden de cijfers van 2003 als nulmeting. De persoonlijke benadering van het nabellen en toelichting vragen heeft ertoe geleid dat in ruim 3.000 gevallen door de klant werd aangegeven dat hiermee de afdoening naar tevredenheid was en zou worden afgezien van vervolg.
- Binnen het Centraal Klachtenbureau is een monitor en analysefunctie ingericht. Analyse van dit cijfermateriaal in samenhang met andere klantsignalen en resultaten van interne controles kunnen dan leiden tot gedocumenteerde verbeteracties. Behandelduur en bejegening zijn de twee belangrijkste klachtcategorieën.
- Met grote werkgevers en brancheorganisaties zijn er diverse vormen van contact over op handen zijnde wetgeving, gegevenslevering en vergroting administratief gemak.
- Er zijn in 2003 speciale voorlichtingsbijeenkomsten gehouden voor circa 800 administratie- en accountantskantoren en grote werkgevers over nieuwe regelgeving.

4.4.4 *Kwaliteit uitvoering*

Claimbeoordeling

Het wegwerken van de achterstanden bij de claimbeoordeling was zoals eerder vermeld top-prioriteit. Lukte het voor de eindewachttijd-beoordelingen ultimo 2002 deze tot normale proporties terug te dringen, voor de herbeoordelingen bleef de achterstand in 2003 onverminderd hoog.

De beschikbaarheid van voldoende capaciteit en kwaliteit van verzekeringsartsen was een voortdurende zorg, die (gedeeltelijk) is gelenigd door tijdelijke inhuur bij drie externe partijen.

In de loop van 2003 is het aantal extern in te huren verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen overigens weer met ruim tweederde verminderd kunnen worden tot 43.

Het wegwerken van de achterstanden in de afhandeling van Rea-voorzieningen is uiteindelijk in 2003 gerealiseerd. Ten behoeve van het afhandelen van aanvragen voor voorzieningen waren in 2002 een nieuw werkproces en enige beleidsmatige beleidswijzigingen ontwikkeld teneinde de doorlooptijd te bekorten. Dit project Vizier werd eind 2003 geïmplementeerd: 90% van de beslissingen diende binnen de wettelijke termijn van 6 weken afgedaan te zijn.

Verbetering van de keuringspraktijk was eveneens prioriteit in 2002/3: de sociaal medische oordeelsvorming dient op rechtmatige wijze tot stand te komen in een kwaliteitsgeborgd proces⁵². Waarborgen voor het realiseren van dit doel zijn opgenomen in het management control-systeem, dat gebaseerd is op het protocol Sociaal Medisch Handelen van het ministerie van SZW. In een vorige paragraaf is ingegaan op het kwaliteitsmanagement meer in het algemeen. Onderdeel van het controlesysteem zijn dossieronderzoeken en een systeemaudit Sociaal Medisch Handelen. Er is dus een uniform toetsingskader beschikbaar gekomen (incl. toetslijsten). Een uniform werkproces (dus voor alle voormalige uvi-onderdelen) is ontwikkeld. Centrale en decentrale vakinhoudelijke sturing (en coaching) van verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen is organisatiebreed en structureel ingericht. Het CBBS, dat hierbij ondersteunt, heeft echter implementatieproblemen ondervonden. In augustus 2003 is er een evaluatieonderzoek afgerond⁵³. Volgens UWV beantwoorde CBBS aan het doel: effectievere aansturing professionals, minder 80-100 toewijzingen op medische gronden en meer afwijzingen. De CBBS-monitor is in oktober operationeel geworden.

Medio 2003 is na uitvoerig onderzoek en overleg met ministerie en IWI de systematiek van 'kansrijke herbeoordelingen' geïmplementeerd om de doelmatigheid en kwaliteit van de herbeoordelingen te verbeteren. Door een nieuwe gecontroleerde procedure van gefaseerd beoordelen, waarbij niet-artsen een eerste schifting doen en met zelf in te vullen vragenlijsten zou niet iedere te herbeoordelen klant persoonlijk door de verzekeringsarts onderzocht hoeven te worden. IWI was niet geheel overtuigd van de opbrengst en rechtmatigheid van de procedure⁵⁴.

Een vernieuwend element is dat op basis van risicoanalyses wordt gewerkt aan vergroting van de effectiviteit van het uitvoeringsbeleid. Zo kunnen voor specifieke groepen specifieke werkwijzen geïntroduceerd worden, na in experimenten te zijn uitgetoet. Zo is eind 2003 gestart met twee vormen van een meer intensieve beoordeling bij jonge vrouwen met psychische problematiek. Een ander experiment betreft de verbetering van claimbeoordeling en reïntegratie van allochtonen naar aanleiding van het rapport 'In de fuik'. Turken en Marokkanen in de WAO. Het hoofddoel is het verbeteren van de communicatie met deze groepen.

Daarnaast is in twee kantoren gestart met een sturingsexperiment van de verzekeringsarts en arbeidsdeskundige op het volume-effect van hun herbeoordelingen: 'outcome-sturing'.

Rechtmatigheid en tijdigheid zijn de essentiële prestatie-indicatoren die UWV in zijn hoofddoelstellingen hanteert voor de kwaliteit van de uitvoering. Deze prestaties komen in het volgende hoofdstuk aan de orde. De werkdruk en het inschakelen van tijdelijk personeel in verband met het wegwerken van de achterstanden heeft hier een negatieve invloed op.

Een ander indicator voor de kwaliteit van de uitvoering is het aantal en de uitkomst van beroepszaken. Dit hebben wij niet bestudeerd.

⁵² Ook IWI plaatst in zijn jaarverslag 2003 kanttekeningen bij de kwaliteit en rechtmatigheid van de beoordelingen.

⁵³ Universiteit van Maastricht, interne rapportage UWV.

⁵⁴ IWI. Herbeoordeeld?. Den Haag 2004. TNO Kansrijke herbeoordeling.

Ketensamenwerking

Met name voor de rechtmatigheid en tijdigheid van de WW-aanvragen en hun snelle reïntegratie is de ketensamenwerking met CWI van belang.

Ook bij de WW waren er in 2002 achterstanden en oplopende werkvoorraden door de teruglopende economie en moeizame afstemming met CWI. In de CWI-paragraaf is hier al op ingegaan. De achterstanden waren begin 2003 reeds ingelopen door werving van nieuw personeel en het optimaliseren van bestaande capaciteit (opschorten verloven en overwerk).

De tijdigheidsdefinitie (te meten door CWI) is voor 2003 aangepast in de SNO, zodat een beter beeld kon worden gegeven van de verwerkingsduur van CWI, omdat de eerste werkloosheidsdag het meetstartpunt is. De volledigheid van de overgedragen gegevens (te meten door UWV) kon in 2003 nog niet éénduidig worden gemeten; de inrichting van de volledigheidsmeting werd pas afgerond in maart 2004. Wel is de implementatie van het registratiesysteem van kennisgevingen CWI naar UWV afgerond. Ook de procedure voor overdracht van de reïntegratieadviezen van CWI naar UWV is verbeterd, waarbij het kwaliteitsoordeel en vervolgcactiviteiten van UWV beter aan CWI dient te worden teruggekoppeld. CWI en UWV zijn in 2003 in enkele vestigingen gestart met de zgn. warme overdracht, hetgeen wederzijds tot grotere tevredenheid zou leiden.

Met diverse gemeenten zijn afspraken gemaakt voor overdracht van gegevens en met meer dan 100 gemeenten is overleg geopend over samenwerking bij reïntegratie. Het lukte om afspraken te maken over reïntegratie in samenloop situaties, inzet van sociale activering en wijkgerichte en arbeidsmarktprojecten.

Vorbereidingen zijn gestart voor elektronische gegevensuitwisseling in Suwinet.

4.4.5 *Handhaving*

De accenten op het gebied van handhaving worden bepaald door het kabinetsbeleid, het Opsporingsbeleidsplan SZW 2003, het Handhavingsarrangement 2003 en de door IWI geconstateerde tekortkomingen. UWV heeft het handhavingsbeleid op basis hiervan neergelegd in het Meerjarekader Handhaving 2003-2006 en in vervolg hierop is het Verbeterplan Handhaving 2002-2003 met SZW overeengekomen. Handhaving bestrijkt een breed terrein, waarbij de hele (SUWI)keten in het spel is en de collecterende en distribuerende processen. De handhavingsketen bestaat uit de schakels preventie, controle, opsporing en afdoening. In het kader staan de activiteiten in 2002/3.

Activiteiten handhaving 2002/3	
<ul style="list-style-type: none"> - Voorlichtingscampagne samen met CWI en gemeenten ter vergroting awareness controlekans en sancties - Verbeteringen systeem bestandsvergelijkingen - Ervaring opdoen risicomodellen looncontrole ter voorbereiding UWV-breed model - Uniform werkproces voor afhandeling signalen witte fraude - Ter bestrijding zwarte fraude 20.000 waarnemingen bij bedrijven 	<ul style="list-style-type: none"> - Van de ruim 5.200 afgeronde fraude onderzoeken resulteerde 58% in constatering van fraude - Onderzoek identiteitsfraude en misbruik softnummers - Integratie opsporingsdiensten voormalige uvi's - Samenwerking met SIOD op gebied van risicoanalyse en efficiënte inzet capaciteit; uitwisseling expertise (illegale arbeid, grensoverschrijdende samenwerking) - Verbeteringen op geleide IWI-aanbevelingen

De effectiviteit van handhaving wordt versterkt door risicoanalyse en een daarop gebaseerde gerichte doelgroepbenadering (de trefkans zo groot mogelijk maken).

Drie doelgroepen zijn gedefinieerd:

- Klanten die hun verantwoordelijkheid nemen ten aanzien van hun rechten en plichten moeten kunnen rekenen op snelle doorlooptijden, administratief gemak en klantgericht handelen (geen risicogroep).

- Klanten die calculeren en risico's willen nemen worden ontmoedigd door vroegtijdige signalering van risicosituaties/overtredingen en voorlichting over pakkans.
- Bewuste regelovertreders worden geconfronteerd met consequente behandeling gericht op gerechtelijke afdoening.

In 2003 zijn risicomodellen geleverd gericht op werkgevers waarmee:

- Startende werkgevers geselecteerd worden voor eerstejaarsbezoeken.
- Werkgevers worden geselecteerd voor looncontroles ter vergroting van de trefkans en voor waarnemingen ter plaatse.
- Dossieronderzoek en fysieke controles zijn uitgevoerd.

In de reïntegratiecontracten 2003 zijn eisen opgenomen voor het melden door reïntegratiebedrijven van onvoldoende medewerking door de klant. Vanaf medio 2003 wijst ook UWV de klanten nadrukkelijk op de verplichtingen bij reïntegratie. Dit heeft in 2003 geleid tot ruim 1.000 constateringen van mogelijk verwijtbaar gedrag.

Het aantal fraudeconstateringen is in 2003 met 25% afgenomen tot 36.110, een daling geheel toe te schrijven aan de afname van te late herstelmeldingen in de ZW. Bij de overige wetten is het aantal fraudeconstateringen gestegen.

Wat betreft de opsporing is de prioriteit in 2003 verlegd van werkgeversfraude naar werknemersfraude.

In 2003 is 37% van de constateringen werkgeversfraude niet gesanctioneerd, waar de non-afdoening in 1999 nog op 14% lag. Hiernaar is in 2004 diepergaand onderzoek gedaan. De uitkomsten van dit onderzoek zijn medio 2004 gepubliceerd en aan de Kamer toegezonden. De conclusie was dat er als gevolg van registratiefouten het cijfer moest worden bijgesteld. In feite was sprake van 11,5% non-afdoening.

4.4.6 *Implementatie nieuwe beleidsdoelen*

Een majeure operatie betreft de relatie UWV Belastingdienst.

In mei 2002 is het rapport Samenwerking UWV en Belastingdienst (SUB) opgeleverd: in juli 2003 heeft dit geresulteerd in een voorstel om de collecterende functie van UWV aan de Belastingdienst over te dragen. De onderliggende wetgeving (Wet financiering sociale verzekeringen – Wfsv en de invoeringswet) werd voorbereid. Tevens werd in september in een 2e nota van wijzigingen van Walvis (Wet administratieve lastenverlichting en vereenvoudiging sociale verzekeringswetten) het nieuwe beginsel voorgesteld om het fiscale loon als uitgangspunt te laten gelden voor het SV-loon. UWV en IWI hebben uitvoerings- en toezichtbaarheidstoetsen opgesteld. Walvis/SUB zal in de komende periode voor UWV grote consequenties hebben.

In het volgende kader worden kort de onderdelen van de beleidsagenda opgesomd die door de minister in de meibrieven zijn genoemd.

<p>Accenten in reguliere werkzaamheden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verbetermaatregelen kwaliteit van de uitvoering - Op de kortst mogelijke termijn inzichtelijk maken van de mogelijkheden voor betaalde arbeid van WAO-ers - Handhaving plichten verankeren in uitvoeringsproces - Opstellen reïntegratievisie - Doelgroepenbeleid en evenredigheid uitstroom naar werk, incl. duale trajecten - Intensivering handhavingsbeleid - Monitoren uitvoeren WVP - Inlopen achterstanden en borging kwaliteit claim-beoordeling 	<p>Nieuwe beleidsdoelen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voorbereiding Wet Eigenrisicodragen Ziektewet - Voorbereiden wetsvoorstel Instroomcijfers WAO - Wetsvoorstel Invoering opdrachtgevers- en kopersaansprakelijkheid in de confectiesector - Voorbereiding PRB - Diverse handhavingsverdragen - Voorbereiding Walvis/SUB, Wfsv
---	---

Tenslotte is conform de uitgangspunten van SUWI verder overleg gevoerd met opdrachtgevers in het private domein over de beëindiging van de uitvoering van bedrijfstoneigen regelingen. In het kader staat een opsomming van deze regelingen.

<p>Beëindiging bedrijfstoneigen regelingen</p> <p>Per 1 januari 2004 is de uitvoering beëindigd voor drie opdrachtgevers te weten BEON (bakkerijen), Stichting Controle Orgaan bij de CAO Schoonmaak- en Glazenwassersbranche en Stichting Beheer Horecasecretariaten. Met de Stichting Fondsenbeheer Waterbouw (Baggerbedrijf), Relan Pensioenen, Interpolis Mens en Werk Verzekeringen (Relan Zekerheid), Achmea inkomensverzekeringen, Achmea Gakverzekeringen, Sfb CAO-regelingen, Sfb-pensioenen en AenO services is overeengekomen dat de taken per 1 januari 2005 worden beëindigd. Dan vervalt in verband met wijzigingen in wet- en regelgeving ook de andere taak (vergoeding huishoudelijke hulp) ten behoeve van het College voor Zorgverzekeraars. Ten aanzien van de andere taken wat betreft de boven- en naastwettelijke WW voor de sector overheids- en onderwijspersoneel is besloten deze te continueren tot 2008. Plannen voor de andere taken op het terrein van de bovenwettelijke arbeidsongeschiktheid (Invaliditeitspensioen en herplaatsingstoelage) en van de premie- en gegevensincasso zijn nog in de maak.</p>

4.4.7 *Cliëntenparticipatie*

UWV heeft voor het opstellen van de regeling cliëntenparticipatie overleg gevoerd met cliëntenorganisaties. Na het oplossen van een aantal geschilpunten is, in overleg met het ministerie van SZW, uiteindelijk eind 2002 een regeling totstandgekomen⁵⁵. In de loop van 2003 zijn 20 cliëntenraden van start gegaan. Op landelijk niveau worden drie raden gevormd: een centrale cliëntenraad op het niveau van de Raad van Bestuur en twee cliëntenraden op het niveau van de divisiedirecties AG en WW. Op decentraal niveau worden elf regionale cliëntenraden AG en 6 regionale raden WW ingesteld. De leden worden voorgedragen door representatieve cliëntenorganisaties en de raden worden ondersteund door ambtelijke secretarissen in dienst van UWV die ook intermediair zijn tussen de raden en UWV. Verder zijn er afspraken gemaakt over onkostenvergoedingen en is er een budget beschikbaar voor scholing van de leden.

De cliëntenraden hebben onder meer geadviseerd over de inrichting van de nieuwe front-officelocaties, de opzet van het klantencontactcentrum, de pilots langdurig WAO-gerechtigden en de Reïntegratietelefoon, het uniformeren en verduidelijken van voorlichtingsmateriaal en brieven. In het kader staan acties die zijn geëntameerd naar aanleiding van signalen van de cliëntenraden.

⁵⁵ Landelijke Cliëntenraad. Cliëntenparticipatie. Den Haag: LCR, 2004.

<p>Acties naar aanleiding cliëntsignalen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onderzoek verschuiving betaalmomenten - Vernieuwd aanvraagformulier WAO - Project 'waarmaken' dat ervoor moet zorgen dat werknemers niet meer belast worden met aanleveren loongegevens bij aanvraag WAO - Aanpassen onderzoeksopzet evaluatie cliëntenraden - Aanpassen opzet klanttevredenheidsonderzoek - Aanbrengen inhoudelijke aanpassingen klachtenprocedure - Aanbrengen in de vormgeving functionaliteit klantmanager 	<p>De tweede landelijke conferentie 'Reïntegratie, hoe maak je er werk van?' leidde tot de volgende adviezen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vervroegen informatiemoment bij werkloosheid - Versnellen aanpak reïntegratie 2^e spoor - Betrekken cliëntenraden bij uitwerking IRO - Zorgen voor vaste contactpersoon bij traject - Verlengen van termijn waarbinnen vastgesteld wordt of reïntegratie geslaagd is naar 2 jaar (is nu 6 maanden)⁵⁶ - Informeren van klanten omtrent de mogelijkheid zich bij een (reïntegratie)gesprek te laten ondersteunen door een begeleider
--	--

4.5 UWV 2004-2005

4.5.1 Fusie en organisatie-ontwikkeling

Vanaf 2004 zal UWV jaarlijks verantwoording afleggen over het systeem van sturen en beheersen van bedrijfsprocessen. Met het ministerie is een groeipad afgesproken om te komen tot een Verantwoording Bedrijfsvoering conform de geldende normen van de Rijksoverheid. In dit kader is in 2004 een eerste start gemaakt met het gestructureerd uitvoeren van een risicoanalyse. Voor 2005 wordt het risicomanagement verder ontwikkeld als vast onderdeel van de P&C-cyclus.

In de loop van 2004 is het besef gegroeid dat de samenloop van het transformatieprogramma, de overvolle beleidsagenda en het waarborgen van de going concern niet haalbaar zou zijn in 2005⁵⁷. Daarom is in overleg met het ministerie besloten prioriteit te leggen bij de going concern en het beleidsprogramma. Er heeft daarom een herijking van het veranderprogramma 2005 plaatsgevonden, waarbij de oorspronkelijke 16 programma's teruggebracht zijn tot 5 rond een tweetal thema's:

- Afronding fusie met als programma's:
 - A. *Afronding fusie/transformatie*
Beoogd wordt efficiency en uniformering in de bedrijfsvoering, in het bijzonder gefocust op huisvesting, werkprocessen, ICT. Eind 2005 zijn drie van de zes ICT-stelsels met onderliggende processen/systemen volledig uitgefaseerd. Beoogd wordt tevens een sterk gereduceerd aantal locaties⁵⁸.

⁵⁶ Eerder is dit ook in discussie geweest. Uit een onderzoek van de Algemene Rekenkamer is overigens gebleken dat van voormalig werkzoekende arbeidsgehandicapten die via een traject aan het werk gekomen zijn, 85% van de werknemers na anderhalf jaar nog aan het werk is.

⁵⁷ IWI constateert in zijn jaarverslag 2004 dat voor UWV de grenzen aan de verandercapaciteit wel zo ongeveer bereikt zijn. De opeenstapeling van reorganisaties en beleidswijzigingen is in combinatie met de uitvoering van reguliere taken een te complexe operatie geworden. Nieuwe afspraken over de veranderingen en het tempo zijn noodzakelijk.

⁵⁸ Eind 2005 zijn er nog 100 van de oorspronkelijk 171 vestigingen. Tevens zijn tijdelijke vestigingsoplossingen gerealiseerd en zijn enkele vestigingen 'geüpgraded' tot de beoogde klantgerichte inrichting. Einddoel is 30 vestigingen.

B. Walvis/SUB

De planning van deze mega-operatie moest ook gedurende 2005 worden bijgestuurd. Toch zal Walvis/SUB kunnen starten per 1 januari 2006, maar er zullen nog verbeterlagen nodig zijn⁵⁹.

C. Capaciteits- en reductiemanagement

De mobiliteitscentra zijn inmiddels operationeel en ten opzichte van 1 januari 2003 is het personeelsbestand eind 2005 met circa 3.000 fte afgenomen tot circa 17.600 fte.

- Vernieuwing met als programma's:

D. Werk boven uitkering en keteninnovatie (WbU/keten)

Het programma is gestart met de inrichting van de Toonkamers om nieuwe wegen te vinden met het oog op besparing grote geldstroom, effectievere inzet reïntegratiemiddelen, verbetering klantbeleving, verbetering ketenbeleving.

Een deel van de projecten WbU-AG is getemporeerd in verband met de herbeoordelingsoperatie.

E. Klantgerichtheid

Op het gebied van de feitelijke bereikbaarheid (landelijk telefoonnummer, elektronische dienstverlening), toegankelijke boodschap en toegankelijke organisatie (klachtafhandeling, cursusprogramma medewerkers) zijn in 2005 resultaten geboekt (zie ook volgende paragrafen).

ICT-bijdragen zitten in alle programma's en daarom is er een ICT-cockpit ingesteld, die de ICT-projecten aanstuurt. Er komt steeds meer behoefte aan ICT-governance vanwege de samenhang tussen de systeemcomplexen en risico's op verkokering. Zowel IWI als de externe ICT-expertgroep hebben vastgesteld dat met de komst van de ICT-cockpit en de daarmee samenhangende rapportagelijnen, de greep op het ICT-proces is verstevigd. Ook kan nu vanaf 2006 de informatieplanning deel gaan uitmaken van de P&C-cyclus.

Ten behoeve van de implementatie van de nieuwe wetgeving is besloten tot een 'stand still' in de ICT-omgeving van bijna een jaar tot 1 april 2006.

Wel zijn in 2005 verbeteringen in het niveau van beveiliging en privacy gerealiseerd op de volgende gebieden: organisatie en bewustwording, classificatie & risicoanalyse, logische toegangsbeveiliging en continuïteit van de ICT-systemen.

In de loop van 2004 is de elektronische ondersteuning in de WW-keten op gang gekomen: emailuitwisseling, de eerste werkproceskoppelingen en gebruik Suwinet Inkijk.

In de loop van 2005 is de elektronische dienstverlening sterk toegenomen en verbeterd. De functionaliteit van UWV.nl is sterk uitgebreid. Via DigiD kunnen klanten de 13^e weekmelding voor de WIA digitaal doorgeven. Een proefgroep klanten kan via DigiD de betaalspecificatie bij WW elektronisch inzien.

Een proef met inputmanagement voor de reïntegratiecoach WW is succesvol gebleken. Alle inkomende stukken worden digitaal opgeslagen. Medewerkers, klanten en reïntegratiebedrijven kunnen hier gebruik van maken.

Mede op aandringen van IWI krijgt de (borging van) betrouwbaarheid van de informatievoorziening extra aandacht. De doorgaans niet-financiële verantwoordingsinformatie wordt direct of indirect (via het Datawarehouse) gegenereerd uit de primaire uitvoeringssystemen. Weliswaar wordt de betrouwbaarheid zo goed mogelijk geborgd via de P&C-cyclus, het Datawarehouse en het kwaliteitsmanagementsysteem, maar de betrouwbaarheid en volledigheid wordt

⁵⁹ Invoering Walvis/SUB wordt door IWI in verschillende rapportages op de voet gevolgd. Ook IWI bevestigt de door UWV gesignaleerde risico's en voorziet nog veel extra werk voor UWV. Overigens zou de continuïteit van de uitkeringsverstrekking niet in gevaar komen.

nog immer belemmerd, omdat de uniformering van de primaire processen en systemen nog niet is voltooid. De kwaliteit en betrouwbaarheid van de niet-financiële informatievoorziening is daarom nog niet voldoende. Niettegenstaande dit ‘naijlende’ fusieprobleem zijn enkele verbeteringen in gang gezet (zie kader).

Verbeteracties informatievoorziening	
-	Taskforce Informatievoorziening AG met als opdracht de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van registraties te verbeteren
-	Het ingevoerde nieuwe ZW-systeem (na verhelpen kinderziektes), waarmee verschillen in teldefinities zijn opgeheven
-	WIA wordt in één systeem geregistreerd
-	Prestatie-indicator Sluitende aanpak WW wordt vervangen door Reïntegratieaanbodquote
-	Systeemmigratie bij Inkoop Reïntegratie
-	Nieuwe Polisadministratie gaat per 1 januari 2006 van start
-	Verdere verbeteringen en benutting Datawarehouse

In 2004 is het bureau Integriteit opgericht, direct onder de RvB. In mei is een 0-meting integriteit uitgevoerd door de Algemene Rekenkamer. Er is nieuw beleid vastgesteld op de volgende terreinen van integriteit:

Integriteitsbeleid			
-	Verantwoording algemene kosten	-	Agressieprotocol
-	Beheersing telefoonkosten	-	Handboek integriteit
-	Klokkenluidersregeling	-	Plausibiliteitstoets cash management
-	Protocol vertrouwenspersoon	-	Risicobeperking misbruik netwerkschijven

In 2005 is het beleid verder aangescherpt, bijvoorbeeld richting éénduidige sanctionering en beveiliging automatiseringsomgeving.

In 2005 zijn er naar aanleiding van 275 meldingen feitenonderzoeken ingesteld.

In 2006 wordt aangesloten bij een landelijk geautomatiseerd systeem van het ministerie van BZK.

4.5.2 *Werk boven uitkering (preventie en reïntegratie)*

Preventie WAO

De daling van de omvang van het WAO-bestand blijkt in 2004/5 structureel en is nog versterkt door de verlenging van de loondoorbetalingsplicht naar 2 jaar.

Al is de poortwachterstoets een succes gebleken voor het terugdringen de WAO-instroom, het proces van toetsing blijkt nog voor verbetering vatbaar: tijdigheid en juistheid waren in 2004 nog niet op het gewenste niveau. Voor 2005 speelde dit echter nauwelijks een rol door het geringe aantal reïntegratieverslagen in verband met de verlenging loondoorbetalingsplicht tot 2 jaar die dat jaar was ingegaan.

In 2004 is het landelijk werkmodel verzuimbegeleiding uitzendkrachten ingevoerd mede als onderdeel van het Arboconvenant Uitzendbranche. Het aantal toegekende ZW-uitkeringen is gedaald en de verzuimbegeleiding is aangescherpt. In 2005 kwam de daling ten einde en is omgeslagen in een stijging. Het aantrekken van de uitzendmarkt heeft tevens geleid tot een toename van het aantal (zieke) uitzendkrachten. Omdat het aantal werklozen daalt, zal ook het aantal zieke werklozen afnemen. IWI oordeelde in een onderzoek positief over de maatregelen die UWV heeft genomen om de reïntegratie van vangnetters te verbeteren, al ontbreekt voor-

alsnog inzicht in de resultaten van reïntegratie-inspanningen. Vooral de vorming van speciale vangnet-teams en structurele toevoeging van arbeidsdeskundigen was succesvol⁶⁰.

In 2005 is een omvangrijk verandertraject ingezet met als doel de doelmatigheid en rechtmatigheid van de ZW-uitvoering te verbeteren (Zwaluw, zie kader). Dat de eerdergenoemde bezorgdheid voor de 'going concern' zeer reëel is bij vernieuwing van systemen blijkt uit de problemen bij de invoering, die zelfs tot te late uitkeringen en financiële problemen bij klanten hebben geleid en uiteindelijk tot een openbaar rapport van de Nationale Ombudsman⁶¹.

Verandertraject ZW-uitvoering

- Eén nieuw werkproces, met als kenmerken: meer specialisatie van functionaliteiten, sectorgewijs werken, betere stuurmogelijkheden
- Eén ondersteunend uitkeringsstelsel, dat onder meer de vorming van een elektronisch dossier omvat
- Eénvormige ondersteuning van de dagloonvaststelling, waardoor interpretatieverschillen worden teruggedrongen
- Concentratie van de uitvoering van 49 naar 9 locaties

Bij de invoering van het nieuwe systeem bleken er fouten te zijn die in de testfase niet ontdekt waren. Dit leidde tot een forse daling in de kwaliteit van de uitvoering en hinder voor cliënten (incl. vertraging betaling uitkeringen!). Noodmaatregelen moesten worden getroffen.

Bij herintredende arbeidsgehandicapten zien we in 2005 een forse stijging van het aantal ZW-uitkeringen; naar de oorzaken wordt onderzoek gedaan.

Reïntegratie WAO

Eind 2004 is na een intensieve voorlichtingscampagne gestart met de herbeoordelingsoperatie op basis van het aangepaste schattingsbesluit van verzekerden jonger dan 50 jaar. In totaal zullen circa 340.000 gevallen opnieuw beoordeeld worden. De doorlooptijd vanaf oproep tot beslissing bedraagt ongeveer 8 weken, 13 weken voor een geïntensiveerde beoordeling. In 27% van de in 2004 afgeronde beslissingen werd de uitkering verlaagd of (meestal) beëindigd. In 2005 zijn er 117.500 herbeoordelingen uitgevoerd, waarvan 38,3% is verlaagd of beëindigd. In principe dient iedere cliënt bij wie de uitkering is verminderd of beëindigd, een passend reïntegratieaanbod te worden gedaan. In 2006 wordt het resultaat hiervan nader onderzocht.

De forse stijging van het aantal verrichte herbeoordelingen is het resultaat van interne prioriteitstelling, aanscherpen van prestatieafspraken, reductie van niet-primair-proces-gebonden uren en inzet externen.

In 2004 is er een duidelijke verbetering zichtbaar geworden in de snelheid waarmee reïntegratietrajecten van WAO-ers starten: tegen de 85% start met een traject binnen 4 weken na aanvang van de uitkering (conform streefcijfer).

⁶⁰ IWI. Vangnet of springplank? Den Haag 2005. Suggesties in het rapport waren nog een betere benutting van de 'regionale creativiteit' in een betere balans met centrale aansturing en verdere uitbreiding netwerkcontacten met de uitzendbureaus voor proefplaatsingen en gedeeltelijke werkhervatting.

⁶¹ De Nationale Ombudsman. Onderzoek ingevolge art. 9:26 van de Algemene wet bestuursrecht naar een gedraging van het Uitvoeringsinstituut Werknemerverzekering. Den Haag mei 2006.

In het volgende kader staat een opsomming van specifieke reïntegratieprojecten.

Specifieke reïntegratieprojecten

- De reïntegratietelefoon bleef in 2004 populair: 5.300 cliënten zijn gestart met een traject en de waardering scoort onverminderd hoog met een 7,3.
- PGGM en UWV hebben onder de naam 'Zorg maakt werk' het initiatief genomen om langdurig arbeidsongeschikten in de sector zorg en welzijn te helpen bij hun reïntegratie mede met het oog op de herbeoordelingsoperatie. Daarnaast zijn WAO-ers benaderd om deel te nemen aan een opleiding tot casemanager in de zorg om 500 cliënten deze opleiding te laten volgen.
- Een ander project richt zich in 2004 tot 2006 op jonggehandicapten met in totaal 6.000 reïntegratietrajecten. Voor de doelgroep zijn informatiebijeenkomsten en voorzieningen georganiseerd.
- Met name voor allochtone arbeidsgehandicapten moeten de inspanningen nog geïntensiveerd worden gezien het slechte reïntegratieresultaat van deze doelgroep.
- Voor jonggehandicapten is een programma van activiteiten gestart om hun maatschappelijke participatie te vergroten.

Reïntegratie WW

Voor WW-ers laat de snelheid waarmee reïntegratie trajecten starten nog steeds te wensen over. Aan het eind van 2004 kon ruim 40% binnen 4 weken een start met een traject maken. Van versterking van de reïntegratiecoaching wordt een verdere verbetering verwacht. De werving, selectie en opleiding van voldoende reïntegratiecoaches was echter pas eind 2005 voltooid.

Vooraf bij WW-ers heeft de IRO een hoge vlucht genomen tot ruim 27.000 in 2005. Beheersmaatregelen waren nodig om de kwaliteit ervan te waarborgen. Bedoeling is alle IRO-bedrijven te auditen. Om de IRO ook toegankelijk te maken voor zeer moeilijk plaatsbaren is een protocol ontwikkeld.

Overigens daalde in 2005 voor het eerst weer het aantal WW-uitkeringsgerechtigden. Naast de conjunctuur is een oorzaak de beleidswijzigingen, zoals de afschaffing van de vervolgitkering. In 2004 was de gemiddelde duur van de beëindigde uitkeringen nog gestegen naar 43 weken, hetgeen een aanwijzing is voor de nog moeilijke werkherlevingskansen in die periode.

Aanbesteding

Eind 2004 is het kader 'Innovatie inkoopbeleid reïntegratie' opgesteld, waarover met het ministerie is overlegd. Decentralisatie van de inkoop, de toenemende rol hierbij van de reïntegratiecoaches (ook bij de AG-populatie), de overweldigende belangstelling voor de IRO met de vele honderden kleine reïntegratiebedrijven nopen tot een herbezinning op de tot dusver succesvol geëvolueerde aanbesteding- en inkoopprocedure. Zoals eerder vermeld doet TNO op dit moment in opdracht van UWV een evaluatie van de aanbesteding.

Per 1 juli is een scholingsprotocol van kracht om de beoordelen of scholing noodzakelijk is. De minister heeft voor scholing extra budget ter beschikking gesteld.

Op procesniveau zijn wat betreft het reïntegratieproces in 2005 nog de volgende verbeteringen gerealiseerd:

- Eén ondersteunend systeem voor vrijwel de gehele uitvoering van reïntegratie, zowel inkoop als voorzieningen en de financiële afhandeling.
- Centrale en gecoördineerde casuïstiekverkenningen, gericht op het verkrijgen van eenduidige interpretaties van wet- en regelgeving.

4.5.3 *Klantgerichtheid*

Goede bereikbaarheid ziet UWV als belangrijke eerste stap in klantgericht handelen. Vanouds liet deze bereikbaarheid veel te wensen over, maar er is verbetering te constateren.

Na Assen is in maart 2004 het tweede en laatste klantcontactcentrum in Goes van start gegaan. Deze UWV-telefoon werknemers is in 2005 voor alle werknemers in Nederland bereikbaar na de gefaseerde opbouw de afgelopen jaren. De bereikbaarheid was 91% in 2005. Er zijn 5 mln. telefonische vragen beantwoord, waarvan 81% in één keer kon worden afgehandeld. De internetsite is verbeterd en het gebruik ervan neemt snel toe: 40 mln. bezoeken in 2005. 60% van de 800.000 digitaal ontvangen vragen konden direct worden beantwoord. Voor de database met 900 vragen wordt samengewerkt met CWI. Het aantal te downloaden formulieren stijgt gestaag (72).

Voor werkgevers is er de werkgevertelefoon sinds medio 2005.

Daarnaast zijn er nog de nodige regionale bijeenkomsten voor werkgevers en werknemers. In 2005 zijn weer voor 6.000 deelnemers van administratie- en accountantskantoren voorlichtingsbijeenkomsten gehouden, alsmede voor 3.000 werkgevers.

In 2005 is tevens een grote publiciteitscampagne gevoerd om kennis houding en gedrag van werkgevers ten aanzien van arbeidsgehandicapten te beïnvloeden, deels samen met de Cie. Werkend Perspectief en de BOA.

Het aantal klachten over UWV vertoont nog steeds een stijgende lijn van 7.823 in 2003 tot 28.930 in 2005, waarbij iets meer dan de helft gegrond wordt verklaard. De snelheid van afdoening van de klachten verbetert, maar ligt nog steeds ruim onder norm van 80% binnen 3 weken, mede in verband met de sterke stijging van het aantal klachten. UWV geeft aan dat de klachten verband houden met:

- De vérstrekkende aanpassingen in het stelsel van sociale zekerheid.
- De toenemende complexiteit in de wetgeving die UWV uitvoert in combinatie met het nog niet voltooide fusieproces.
- Het duidelijker en sterker klachtenbeleid met een grotere bekendheid van het centraal klachtenbureau en betere toegankelijkheid.

De genoemde opstartproblemen van het nieuwe Ziektewetsysteem waren eveneens een oorzaak eind 2005.

UWV treft beheersmaatregelen ten aanzien van de klachtentoeename. Het gaat om een samenstel van maatregelen (naast de procesverbeteringen die uit de klacht zelf voortkomen), zoals aandacht voor betere bereikbaarheid, uniforme database voor het beantwoorden van vragen, aanpassen van internetsite en downloaden van formulieren, kortere doorlooptijden en een trainingsprogramma voor medewerkers.

Een meting eind 2004 toonde dat 70% van de ondervraagden tevreden is met de werkwijze van het Centraal Klachtenbureau en 70% met de telefonische wachttijd, een substantiële verbetering ten opzichte van de voorgaande meting.

UWV kent enkele soorten klantonderzoek:

- Gericht klantonderzoek gekoppeld aan specifieke procesverbeteringen, UWV Telefoon, Centraal Klachtenbureau, Reïntegratielefoon, casemanagement WW, 2e kans reïntegratie, pilot samenwerking reïntegratie, IRO, herbeoordelingsoperatie, lezersonderzoek UWV Magazine voor uitkeringsgerechtigden, onderzoek onder de rechtelijke macht over de kwaliteit van de dienstverlening.
- Klanttevredenheidsonderzoek in een tweejaarlijkse cyclus, voor het laatst gehouden eind 2005.
- Imago-onderzoek onder werkgevers en werknemers.

- Klantgerichtheidsmonitor die in 2005 ontwikkeld is en die elk kwartaal wordt gehouden op regionaal en landelijk niveau. De belangrijkste resultaten van de 0-meting zijn dat 63% (zeer) tevreden en 17% (zeer) ontevreden is, terwijl persoonlijke aandacht het laagste scoort en dit aspect juist zo belangrijk is voor het totaaloordeel.
- Een ketenklantonderzoek staat op de rol medio 2006.

UWV concludeert dat de klantgerichtheid over de hele linie nog niet op het gewenste niveau is; de operationele doelen zijn dan ook aangescherpt. Variërend van verbetering van de telefonische dienstverlening, ook voor werkgevers, verbetering van afdoening van klachten tot een trainingsprogramma voor medewerkers in klantgericht werken ('De Buitenwereld').

4.5.4 *Kwaliteit uitvoering*

Claimbeoordeling

De intensievere claimbeoordeling van jonge vrouwen met psychische problematiek die in een experiment goed was bevallen, is vanaf oktober 2004 bij de herbeoordeling van bestaande gevallen algemeen ingevoerd. Voor nieuwe gevallen had dit gezien de verlenging van de loon-doorbetaling geen zin.

De beheersing van het claimbeoordelingsproces laat nog steeds te wensen over en maatregelen worden voorbereid om samenhang in de aansturing, prioritering en workflow van de verschillende claimbeoordelingsprocessen te verbeteren (WAO, WVP, herbo) te verbeteren. In 2005 is een klein stafdirectoraat ingericht voor de vakinhoudelijke aansturing van de uitvoerend professionals. Op een gestandaardiseerde wijze worden ervaringen en knelpunten gemonitord ten behoeve van een integraal kwaliteitsbeleid. Een toetsingskader is opgesteld voor de bepaling van duurzaamheid van arbeidsongeschiktheid en de ontwikkeling van een instrument is ter hand genomen voor het meten van de kwaliteit van contacten tussen professional en klanten. De divisie AG heeft het project WbU-AG opgepakt met als doel:

- Het verbeteren van de dienstverlening (één aanspreekpunt voor de klant, maatwerk, focus gericht op klantparticipatie en werk).
- Werkproces/organisatie herinrichten dat niet het proces maar het resultaat centraal staat.
- Het vergroten van de professionaliteit van de medewerkers door aandacht te besteden aan sleutelcompetenties, kennis, vaardigheden, attitudes.

In 2005 heeft het UWV het CBBS aangepast naar aanleiding van een uitspraak van de Centrale Raad van Beroep, die van oordeel was dat het CBBS onvoldoende inzichtelijk, verifieerbaar en toetsbaar was. In enkele gerechtelijke uitspraken vond de rechter de aanpassingen niet voldoende. Hiertegen is UWV in hoger beroep gegaan.

Ketensamenwerking

Het werkproces van de reïntegratiecoach wordt sterk vernieuwd. Er komen mogelijkheden voor 'warme overdracht' met medewerkers van CWI. In samenhang met de A/B-routering (zie ook het CWI-werkproces) kunnen reïntegratiecoaches beter maatwerk gaan leveren op geleide van een nieuw ontwikkeld model van de analyse van kansen en risico's (ANKER-model) en van ketengericht samenwerken. Deze implementatie wordt gemonitord en in een analyse concludeerde IWI dat UWV met deze aanpak op de goede weg is: UWV levert een knappe prestatie bij de implementatie. Een interessante discussie in dit verband is dat volgens IWI het UWV de coaches stimuleert de grenzen van de wet op te zoeken met het risico van een onrechtmatige uitvoering. De staatssecretaris vindt echter dat IWI hier rechtsongelijkheid verwacht met maatwerk⁶². IWI heeft ook nog stilgestaan bij de vraag in hoeverre WW-gerechtigden invloed

⁶² IWI. De kortste weg naar werk. Den Haag 2005.

hebben op hun reïntegratietraject⁶³. IWI constateert inderdaad dat deze keuze beperkt was in 2004 en dat dit de motivatie negatief beïnvloedt. Wel ziet IWI duidelijk verbetering met een aantal jaren terug. UWV geeft in zijn reactie aan dit te zullen inbrengen in de begeleiding van de reïntegratiecoach en in de nieuwe contractering van reïntegratiebedrijven⁶⁴. IWI heeft daarnaast nog onderzocht of afroming nog een rol van betekenis speelde. Dit bleek niet het geval te zijn. Wel trof IWI nog lange wachttijden en een onvoldoende sluitende aanpak aan: Een kwart van de WW-ers die na één jaar nog een uitkering kregen stond als fase 1 geregistreerd en slechts een fractie kreeg binnen een jaar een traject aangeboden⁶⁵. UWV heeft hierop actie ondernomen en werkt sindsdien met signaleringslijsten (sofi-nummers van personen die langer dan 7 maanden in de WW zitten). Daardoor wordt geborgd dat niemand langer dan een jaar een WW uitkering ontvangt zonder een reïntegratieaanbod van het UWV gekregen te hebben. Er wordt geëxperimenteerd met gegevensoverdracht van potentiële bijstandsgerechtigden, hetgeen leidt tot het ontwikkelen van een WWB-toets, zodat bijtijds met de gemeente afspraken kunnen worden gemaakt over te ondernemen reïntegratie-inspanningen.

De eerdergenoemde ketensamenwerkingsprojecten zijn voortgezet. In het Ketenprogramma 2005 zijn vervolgambities geformuleerd. Inmiddels is het aantal initiatieven voor verbetering van de dienstverlening uitgebreid. Met succes wordt geëxperimenteerd met integrale samenwerking. Ultimo 2005 zijn er 7 toonkamers, waarin innovaties worden beproefd op het terrein van regie op de dienstverlening aan individuele klanten, inkoop en regie op het proces. Zie verder paragraaf 4.7.

4.5.5 *Handhaving*

Het handhavingsbeleid focust zich op het bevorderen van spontane naleving van regels en het tegengaan van oneigenlijk gebruik en misbruik (O&M). Nadruk ligt op preventie. Niet-naleving moet door controle zo snel mogelijk worden ontdekt, hetgeen schade beperkt en vrijwillige naleving bevordert. Opsporing toont dat overtreding niet acceptabel is en niet loont. Ook een hoog ervaren pakkans bevordert vrijwillige naleving. Preventie, controle, opsporing en afdoening zijn daarom, zoals eerder al opgemerkt, verbonden in een ISO-gecertificeerde handhavingketen. Effectieve inzet gebeurt op basis van risicoprofielen en analyses. Deze analyses worden aangepast naar gelang de ontwikkelingen in wet- en regelgeving en de door UWV in kaart gebrachte handhaafbaarheid daarvan in de uitvoeringstoetsen in het wetsvoorbereidend stadium. De risicoanalyses maken weer onderdeel uit van de jaarlijkse P&C-cyclus. Zo hebben de risicoanalyses in 2004 geleid tot een verdubbeling van de trefkans geleid bij WAO- en WW-uitkeringen.

Januari 2004 is één directie Fraude Preventie en Opsporing formeel van start gegaan. Speciale eenheden 'Bijzondere gevalsbehandeling' zorgen voor analyse en verrijking van fraudesignalen en de opsporing en afdoening in één werkproces⁶⁶.

In 2003 voorbereid en in 2004 gestart is de op twee kantoren ingevoerde identiteitsfraudecontrole. Ook is via trainingen aan medewerkers de fraudealertheid verhoogd. Mede als gevolg hiervan is in 2005 het aantal fraudesignalen sterk gestegen tot 48.000.

In het SUWI-ketenprogramma 2005 zijn handhavingsprojecten geëntameerd, waarin UWV zijn kennis en ervaring inbrengt. Gebruik van Suwinet moet leiden tot een geautomatiseerde uitwisseling van fraudesignalen.

⁶³ IWI. Invloed van WW-gerechtigden op hun reïntegratietraject. Den Haag 2005.

⁶⁴ In 2006 participeert UWV samen met ketenpartners in 'Blik op Werk'. Het plan van aanpak voorziet erin dat op de website alle informatie komt te staan om zo goed mogelijk een keuze te kunnen maken.

⁶⁵ IWI. De gevolgen van selectie bij reïntegratietrajecten voor WW-gerechtigden. Den Haag 2005.

⁶⁶ Zie ook het onderzoek 'Misbruik mag niet lonen' Verweij Jonker instituut.

Samenwerking vindt ook plaats bij de bestrijding van grensoverschrijdende fraude. Het Internationaal Bureau Fraudeinformatie werkt voor praktisch alle gemeenten en de SVB. Het interventieteam buitenland heeft in 2005 1.318 dossieronderzoeken uitgevoerd die in 25% hebben geleid tot een maatregel of boete. De risicomodellen leiden hierbij tot het dubbele aantal constatering bij de groep met een hoge kansscore.

In 2005 zijn de fysieke controles/huisbezoeken verdubbeld tot ruim 18.000; het gemiddelde terugvorderingsbedrag is €2.288,-.

Ook de waarnemingen ter plaatse bij bedrijven blijven essentieel in de controle en opsporing. Het Westland Interventie Team (samenwerking van UWV met o.a. de Arbeidsinspectie) heeft in 2004 bij 530 werkgevers 203 processen verbaal opgemaakt. Dat dit terrein sterke fluctuaties kent blijkt uit het feit dat in 2005 voor UWV slechts 55 processen verbaal zijn opgemaakt, terwijl er meer werkgevers bezocht zijn.

Mede als gevolg van de overgang van de looncontroles naar de belastingdienst zijn er in 2005 minder uren dan geraamd besteed aan de interventieteams. Per 2005 zijn 35 opsporingsmedewerkers naar de FIOD/ECD gegaan.

Compliance (de bekendheid met rechten en plichten van uitkeringsgerechtigden) is een belangrijk basisgegeven bij het handhavingsbeleid. Dit wordt jaarlijks gemeten. De bekendheid ligt in 2005 voor verschillende groepen tussen 75 en 90%, boven het met het ministerie overeengekomen streefcijfer van 60%. De cliënten schatten de kans dat een regelovertreder ook daadwerkelijk wordt bestraft op 64%). Er is een lichte stijging ten opzichte van voorgaande jaren. Overigens is de feitelijke sanctiekans na constatering van overtredingen ruim 95%.

In 2005 heeft IWI de ontwikkeling van het handhavingsbeleid bij UWV tegen het licht gehouden. Daarbij spelen overwegingen van rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid omdat het om publieke middelen gaat. IWI concludeert dat de reorganisatie bij UWV en de vorming van de directie Fraude Preventie en Opsporing (FPO) ervoor heeft gezorgd dat er duidelijk sprake is van een vooruitgang in de verantwoordelijkheidsverdeling en de integrale aanpak van het handhavingsbeleid. Overigens is ook hier doorontwikkeling nodig (waar al aan gewerkt wordt): stuur- en managementinformatiesysteem verder inrichten, vertaling van risicoanalyse naar inzet instrumenten vervolmaken, meer structurele aandacht voor gevoelige plekken in wet- en regelgeving en werken aan een systeem voor integraal evaluatie-onderzoek op de strategische handhavingsdoelen van de wet- en regelgever⁶⁷.

Zowel in 2004 als 2005 zijn de doelstellingen zoals geformuleerd in de handhavingsarrangementen 2004/5 overtroffen. In overleg met het ministerie is een norm ontwikkeld voor het aantal overtredingen naar duur en omvang: het percentage fraudegevallen dat binnen drie maanden na ontstaan is vastgesteld (in 2005: 70% conform de norm).

IWI heeft recent bekeken welke bijdragen vanuit ketenoogpunt de SUWI-organisaties leveren met hun controleactiviteiten en samenwerking om fraude zo vroeg mogelijk op te sporen⁶⁸.

Partijen hebben volgens IWI aanzienlijke vorderingen gemaakt om de controlefunctie in de keten te verbeteren. Er is sprake van een deugdelijk handhavingsbeleid en UWV heeft zijn doelen in dit verband gerealiseerd. Wel concludeert IWI ook hier dat effecten/resultaten nog onvoldoende in SUWI-doeleinden inzichtelijk te maken zijn.

⁶⁷ IWI. Ontwikkeling van het handhavingsbeleid binnen UWV. Den Haag 2005.

⁶⁸ IWI: De Controleschakel. Den Haag 2006.

Overigens heeft UWV voor 2005 wel onderzocht en trachten te onderbouwen wat de (maatschappelijke) baten in euro's zijn van het handhavingsbeleid (dus nog afgezien van de preventieve werking):

- Het totaal geconstateerde benadelingsbedrag van fraudeopsporing en bijzondere gevalsbehandeling bedraagt €1,2 mln. (werknemers: €5,4 mln., werkgevers €15,8 mln.).
- De maatschappelijke opbrengsten van de bestrijding van identiteitsfraude komen uit op €5,2 mln.
- Door het opleggen van maatregelen is er €179 mln. op uitkeringen bespaard.
- Met exportuitkeringen is een bedrag van €0,9 mln. getraceerd; voor gemeenten is €5 mln. aan bijstandsfraude getraceerd.

4.5.6 Implementatie nieuwe beleidsdoelen

In 2005 was de beleidsagenda bijzonder omvangrijk. Behalve de 'eindsprint' voor Walvis en de overdracht premie-inning naar de Belastingdienst, moest omvangrijke nieuwe wetgeving worden voorbereid die eveneens per 1 januari 2006 zou ingaan: de WIA en de Zorgverzekeringswet. Alle primaire processen en systemen van UWV werden hierdoor geraakt en de invoering stond onder grote tijdsdruk. Bovendien moest in 2005 begonnen worden met de voorbereiding van de wijzigingen in de WW, die ook begin 2006 zullen ingaan.

Het meest ingrijpend voor de klanten van UWV is de voortgaande implementatie van de herbeoordelingen volgens het aangescherpte schattingsbesluit, zodat de grootst mogelijke zorgvuldigheid is vereist. De invoering van de Tijdelijke Regeling Inkomensgevolgen herbeoordeelde arbeidsongeschikten (TRI) is zonder problemen verlopen.

In het volgende kader staan de punten uit de beleidsagenda 2004/5 kort opgesomd die in de meibrieven van de minister zijn genoemd.

Accenten in reguliere werkzaamheden	Nieuwe beleidsdoelen
<ul style="list-style-type: none"> - Verdere verbetering prestatie-indicatoren - Verbetering dienstverlening cliënten in relatie tot fusieproces - ICT-ondersteuning - Voorstellen voor integrale kwaliteitsverbetering en verbetering rechtmatigheid - Verbetering in de uitvoering reïntegratie - Aangeven meetbare gevolgen handhaving en uitwerken diverse handhavingsaanpakken - Verbetering kwaliteit ketendienstverlening - Aangeven knelpunten internationale uitvoering - Informatiebeveiliging - Aangeven randvoorwaarden voor 100% sluitende aanpak WW - Uitvoeren herbeoordelingen - Voorstellen ter verbetering kwaliteit medisch handelen - Verdere ontwikkeling klantgerichtheid en verbetering tijdigheid 	<p>Vorbereiding van:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Feitelijk arbeidsverleden WW - Beperking vervolgitkering WW - Werkgeversbijdrage oudere werknemers - Herinvoering sollicitatieplicht ouderen in WW - Branchegebijze premiedifferentiatie WAO voor kleine werkgevers - Toevoeging middelen aan de Wajong voor arbeidsintegratie jonggehandicapten - Algemene keuzemogelijkheden voor de cliënt bij reïntegratie in plats van specifieke regeling PRB - Anticumulatie ontslagvergoedingen WW - Wet Verlenging loondoorbetaling bij ziekte - Verlaagde wekeneis WW - Experimenten WW - WIA en mogelijke temporisering andere activiteiten - Regelgeving tegengaan illegaliteit - Implementatie Walvis/SUB

Met de minister is afgesproken, zoals aan het begin van deze paragraaf is aangegeven, dat er twee prioriteiten gelden: de beleidsagenda van het kabinet en de continuïteit van de bedrijfsvoering. Ruim 1,5 miljoen huishoudens zijn immers (gedeeltelijk) voor hun inkomen afhankelijk van UWV. Het UWV heeft daarom een jaar uitstel gekregen voor het afronden van het transformatieproces.

Begin 2006 is vast te stellen dat de invoering van Walvis grotendeels goed is verlopen op een enkel knelpunt in de continuïteit van de uitkeringsverzorging na. De invoering van de eerste fase van de WIA (de claimbeoordeling) is gerealiseerd. In het onderstaande kader gaan wij op sommige zaken nog wat dieper in.

Als we de vier belangrijkste projecten van de beleidsagenda (Walvis, WVP/eigen arborol/ZW, eenmalige herbeoordeling/aangescherpt schattingsbesluit, voorbereiding WIA) nader beschouwen, dan zien we: Walvis (dat een langdurig voortraject kende) en WIA en de Zorgverzekeringswet (die beide politiek lang onzeker waren met vertraging in de voorbereiding als gevolg) hadden desalnietemin een gelijktijdige invoeringsdatum van 1 januari 2006. Dat deze datum gehaald is, is een grote prestatie.

De grootste operatie is Walvis/SUB, dat jaren voorbereiding vereiste en gepaard ging met de afbouw van de Divisie Werkgevers⁶⁹. Het programma Walvis/SUB is/wordt nauwgezet gevolgd door het ministerie en door IWI. Maandelijks is er overleg met het ministerie. Regelmatig bleken plannings niet adequaat en moest er worden bijgestuurd. Hoewel de kwaliteit van de uitvoering goed is volgens IWI, kost de operatie meer tijd en capaciteit dan gepland. Een nauwkeurige analyse gaf aan dat niet de gehele functionaliteit per 1 januari operationeel hoefde te zijn, zodat fasering enige lucht gaf. Het eerste deel is per 1 januari 2006 geïmplementeerd, andere onderdelen volgen in de loop van het jaar.

De tweede grote operatie is de WIA. UWV had grote bezwaren tegen de WIA. Nadat het politieke besluit genomen was, heeft men echter voor zover valt na te gaan, loyaal aan de voorbereiding gewerkt en is de invoeringstermijn gehaald.

De vele verandertrajecten en de invoering nieuwe wetgeving beïnvloeden elkaar vooral op de IT-systemen en vragen de inzet van schaarse deskundigheid. De complexiteit van de IT-infrastructuur is toegenomen en neemt nog steeds toe. Door de verdergaande convergenties, migraties en nieuwe systemen zijn de onderlinge afhankelijkheden ook toegenomen en daardoor de impact van storingen.

De IT-projecten Polisadministratie (onderdeel Walvis) en WIA zijn cruciaal voor het slagen van de beleidsagenda. Op 1 januari is een werkende polisadministratie ter beschikking gekomen. Betrouwbare polisadministratie is uiterst belangrijk, ook voor correcte uitvoering van andere processen.

Een voorbeeld van de vele interacties: door technische tegenvallers en slechte planning is de datum van invoering van het nieuwe Ziektewetsysteem (Zwaluw) enige malen uitgesteld tot september. In verband met de Walvis-operatie was verder uitstel onmogelijk, omdat het oude ZW-systeem niet Walvisproof bleek. De feitelijke implementatie van Zwaluw leidde echter tot problemen bij de cliënt en een scherpe stijging van klachten.

Herbeoordelingen: De capaciteit is vooral ingezet bij de eenmalige herbeoordelingen worden volgens IWI inhoudelijk goed uitgevoerd. Uit onderzoek blijkt dat de intensievere aansturing van de verzekeringsartsen en strakkere (toepassing van) arbeidskundige criteria heeft bijgedragen aan de vermindering van het aantal arbeidsongeschikten. De herbeoordelingen aSB worden nauwkeurig gevolgd met onderzoek. Uitkeringsgerechtigden zijn redelijk tevreden over de uitvoering ervan. Er is ook een redelijk reïntegratieresultaat zo blijkt uit een eerste steekproef uit 2006. 24% van de werkenden heeft uren uitbreiding; 11% van de niet-werkenden heeft werk. Er zijn wel veel gegronde klachten en bezwaarschriften over de claimbeoordeling, maar toch ook evenzeer veel klachten over voorlichting, bereikbaarheid, behandelingsduur en trage afhandeling.

Het totale klachtniveau is in twee zeer sterk gestegen. Uit de brede spreiding in de soort klachten is wel af te leiden, dat niet alleen de complexiteit van de regelgeving is toegenomen, maar ook de druk op de medewerkers om hier uitvoering aan te geven. Dit heeft ongetwijfeld ook te maken met het nog voortgaande fusieproces.

Er zijn veel relatief kleinere veranderingen, zoals PRB, wetsvoorstel instroomcijfers WAO, eigen risicodragen ZW, WW-wijzigingen (sollicitatieplicht oudere werknemers, feitelijk arbeidsverleden) branchegewijze premiedifferentiatie, toevoeging Wajongmiddelen, die elk op zich niet zo ingrijpend zijn, maar wel uitvoeringstoetsen vooraf behelzen, overleg met ministerie, invoering in systemen, uitwerking regelgeving, circulaires, voorlichting personeel etc..

De algemene lijn is dat door de universele druk in de organisatie ramingen en plannings niet reëel worden ingeschat en er dus vaak bijsturingen nodig zijn. Toch redt men het steeds (met kunst en vliegwerk).

⁶⁹ De reorganisatie die hiermee gepaard is gegaan is beschreven in: Busato V. e.a. Van loyaliteit naar mobiliteit: verandermanagement in de praktijk: de afbouw van UWV divisie werkgevers. Amsterdam. FT Prentice Hall 2006.

4.5.7 *Cliëntparticipatie*

In 2004 is er een evaluatieonderzoek uitgevoerd naar het functioneren van de cliëntenparticipatie binnen UWV. Er kwamen knelpunten naar voren op het gebied van communicatie, tijdigheid van informatieverstrekking en adviesaanvragen, afbakening van taken/bevoegdheden en bezettingsgraad van de raden. Verbetervoorstellen zijn besproken met de raden. Afgesproken is dat commissies gezamenlijk vergaderen, dat er afspraken worden gemaakt over welke onderwerpen in welke raad worden behandeld en dat het aantal raden AG wordt teruggebracht tot zes in verband met terugbrengen van het aantal regio's.

UWV stelt dat in 2005 de samenwerking met de raden gegroeid is. Vaker en in een vroeger stadium worden plannen voorgelegd, adviezen worden vaker overgenomen; cliëntenraden zijn aanwezig als informatiebron bij bijeenkomsten, een eigen website voor cliëntenraden is geïntroduceerd alsmede een communicatieplan. Bekeken wordt of de raden een grotere rol kunnen spelen bij het opstellen van verbetervoorstellen naar aanleiding van binnengekomen klachten.

4.6 SVB

In hoofdstuk 3 zijn de beleidsdoelen van de SVB nader gespecificeerd en deze indeling wordt – in een iets andere volgorde – gevolgd in de komende subparagrafen.

Voor SVB betekent dit:

1. organisatie/continuïteit;
2. tijdigheid en juistheid;
3. rechtmatigheid;
4. klantgerichtheid;
5. handhaving.

Om de rol in de inkomensketen nader te belichten volgt nog de subparagraaf:

6. samenwerking;
7. cliëntparticipatie.

Meer dan bij CWI en UWV wordt de situatie van de SVB gekenmerkt door continuïteit in de ontwikkeling en daarom wordt nu niet het onderscheid gemaakt tussen de jaren 2002/3 en 2004/5.

4.6.1 *Organisatie/continuïteit*

Met de benoeming van de voormalige hoofddirectie tot Raad van Bestuur per 1 januari 2003 functioneert de SVB formeel binnen de SUWI-kaders. Jaren eerder was er echter al een vernieuwingsproces in gang gezet. Zo werd een processtructuur ingericht, waarin de uitvoering centraal staat en is in 2003 een herhuisvestingsoperatie voltooid, die resulteerde in 10 vestigingen in aansprekende gebouwen verspreid over Nederland. De besturing van de vestigingen is ingericht aan de hand van 'dashboards' gebaseerd op een balanced scorecard en op de VBTB-systematiek. Borging in de staande organisatie gebeurt onder leiding van de Regiegroep Kwaliteit, Meten en Sturen. Deze aanpak was – zoals IWI ook opmerkt in zijn jaarverslag 2003 – een goed uitgangspunt voor resultaatgericht sturen en het verbeteren van prestaties. In deze en volgende jaren worden de prestaties van de SVB steeds als 'goed' getypeerd, niet alleen omdat de formele streefcijfers (grotendeels) worden gehaald, maar ook omdat verbeteracties worden gedefinieerd en tot resultaat leiden en de kwaliteit van de uitvoering aantoonbaar verbetert. In 2004/5 is de SVB verder gegaan met de vervolmaking van de invoering van risicomangement. In het kader van de P&C-cyclus voeren de verantwoordelijke afdelingen risicoanalyses uit, evenals dit veelal voor nieuwe projecten gebeurt. Dit leidt tot een meer heldere prioriteitstelling en focus in sturing en beheersing.

Daarnaast is er expliciet aandacht voor de betrouwbaarheid en kwaliteitsborging van de informatievoorziening, waarvoor de regie gelegd is bij de afdeling Business Controlling. Naar de mening van de SVB is de kwaliteitsborging van de niet-financiële informatie in de primaire systemen en de verwerking ervan in orde. De IWI plaats daarbij de kanttekening dat de SVB deze vaststelling nog onvoldoende heeft onderbouwd.⁷⁰ De kwaliteitsborging van de ondersteunende systemen, zoals klachtenmonitors, behoeft verbetering. De verantwoording over de ICT-functie gebeurt volgens de CobiT-systematiek.

IWI typeerde het functioneren en het resultaat in 2005 als ‘uitstekend’.

Niet alleen het voornoemde kwaliteitsbeleid is een belangrijke spil in de organisatie en borging van continuïteit in de bedrijfsvoering, ook het investeren in eigen personeel en het HRM-beleid. Het blijkt onder meer uit de structurele daling van het ziekteverzuim in de onderzochte periode tot 5,0 in 2005. (streefwaarde overigens 4,6). Dit is te meer belangrijk omdat over de jaren heen een forse personeelsreductie plaatsvindt.

In 2004/5 verwerkte de SVB een groot aantal wijzigingen in de processen en systemen, vooral vanwege de omvangrijke nieuwe wet en regelgeving per 1 januari 2006. Ten behoeve van het ministerie heeft de SVB samen met ketenpartners diverse uitvoeringstoetsen opgesteld (zoals de eenmalige uitkering AOW) In het programma SVB Tien, waaraan sinds 2004 gewerkt wordt, bereidt de SVB zich voor op het komende decennium. Klantgerichtheid, digitalisering, gebruik internet en het gemakkelijker toepassen van regelgeving staan hier centraal.

Ook ten aanzien van de SVB benoemde de minister in zijn meibrieven beleidsdoelen. En knopje opsomming staat in onderstaand kader.

Accenten in reguliere werkzaamheden	Nieuwe beleidsdoelen
<ul style="list-style-type: none"> - Plannen ter verbetering rechtmatigheid, tijdigheid, klanttevredenheid en doelmatigheid - Informatievoorziening binnen SVB - In kaart brengen handhaving binnen EU - Verbetering uitvoeringsproces AOW/Anw/AKW - Verankering en concretisering handhavingsbeleid - Monitoring nieuwe TAS-regeling - Stappen voor aansluiting Suwinet - Plannen voor elektronische dienstverlening 	<ul style="list-style-type: none"> - Inbreng ten behoeve van de Stuurgroep Deregulering Sociale Verzekeringen

4.6.2 *Tijdigheid en juistheid*

Naar aanleiding van uitvoeringsproblemen rondom de Anw heeft de SVB voor 2003 een plan van aanpak opgesteld met verbeteracties, die hebben geleid tot terugdringing van de werkvoorraad met tegelijkertijd verbetering van de rechtmatigheid. Helaas voor klanten bracht dit ook terugvorderingen met zich mee. Er zijn instructies opgesteld voor medewerkers ten behoeve van deze klanten die met terugvordering werden geconfronteerd.

Ook de meetmethode van tijdigheid werd bij de Anw en de AOW verbeterd, zodat de wettelijk toegestane opschorting kon worden meegenomen in de cijfers.

De bezwaar- en beroepsprocedures (en de uitkomsten ervan) zijn ook een goede graadmeter voor de juistheid van de beschikkingen. Het aantal bezwaar- en beroepsprocedures vertoonde een stijgende lijn tot en met 2003; daarna zette een duidelijke daling in. Er waren overigens grote verschillen tussen vestigingen en regelingen. Het aantal klanten dat in een bezwaarpro-

⁷⁰ Zie: IWI, Informatie: aantoonbaar betrouwbaar? R05/9november 2005, 12.

cedure gelijk kreeg, kwam in 2005 voor het eerst sinds de introductie van de bezwaarprocedure boven de 30%. Overigens zetten ook steeds meer mensen hun bezwaarprocedure door in plaats van deze tussentijds in te trekken.

4.6.3 *Rechtmatigheid*

De rechtmatigheidsscores van alle wetten lagen in de bestudeerde periode ruim beter dan de norm. In 2005 verbeterde nog de relatief minst gunstige scores, die van de Anw.

4.6.4 *Klantgerichtheid*

In 2003 is de SVB met een nieuwe vorm van klachtenmanagement gestart, waarbij iedere uiting van ontevredenheid als klacht wordt geregistreerd, behandeld en geanalyseerd. Relatief veel klachten hadden in 2003 betrekking op de afhandelingsduur, het uitblijven van een reactie en de behandelwijze.

Er werden in 2005 3.356 klachten ingediend (vergelijkbaar met 2004 maar duidelijk lager dan in 2002), waarbij iets minder dan de helft gegrond werd verklaard.

Een vernieuwd klantcommunicatiebeleid is geïmplementeerd, zodat de klant beter weet wat hij van de SVB mag verwachten.

Het callcenter is voor de klant een belangrijke ingang. Na een sterke verbetering van de snelheid van het callcenter in 2003, is de beantwoordingssnelheid weer teruggezaakt in de jaren erna. Dit heeft te maken met een sterke stijging van het aantal klantvragen, onder meer door mailingfouten en tegenslagen bij de invoering van het Document Management Systeem. Ook waren er veel vragen over de nieuwe zorgverzekeringswet.

De klanttevredenheid blijft lager scoren dan het streven is van de SVB. Ook de klachtafhandeling is in dit kader nader onderzocht.

Daarom is 2005 voor SVB het jaar van de klant. Het klachtenmanagement wordt verbeterd en gewerkt is aan een masterplan klantcommunicatie. Het vernieuwingsproject SVB Tien speelt een sleutelrol bij het klantgericht maken van de uitvoering.

De elektronische dienstverlening wordt verruimd en vereenvoudigd, nadat in 2004 de website van al ingrijpend vernieuwd was.

Voorbeelden van nieuwe klantgerichte initiatieven:

- SVB stuurt AOW'ers en Anw'ers een uitkeringsspecificatie, wanneer er een wijziging optreedt.
- Gegevensuitwisseling met de IB-Groep is uitgebreid zodat ouders geen schoolgegevens meer hoeven aan te leveren.

In 2006 wordt een begin gemaakt met het inrichten van serviceteams voor de uitvoering van de AKW.

4.6.5 *Handhaving*

Vanaf eind 2002 is de strafrechtelijke opsporing van fraude binnen de SVB anders georganiseerd. De sociaal rechercheurs zijn gaan opereren onder één centraal georganiseerde afdeling Opsporing en niet langer per vestiging. Een nieuwe werkwijze is ontwikkeld en een klantmonitor ingericht om de beleving te kunnen volgen van hen die met onderzoek zijn geconfronteerd. Er is ook een monitor fraudealertheid bij medewerkers ingericht.

Topics zijn:

- Het voeren van een gezamenlijke huishouding door Anw'ers en AOW'ers.
- Inkomen en leefvorm in diverse landen.
- Het al dan niet bestaan van kinderen en het volgen van onderwijs van kinderen in Turkije en Marokko.

SVB streeft een stevig beleid na op het terrein van fraudebestrijding. In 2004 zijn in aansluiting op het rapport van de Rekenkamer, enkele wijzigingen voorbereid in de registratie en kwaliteitsborging van de afhandeling van fraudegevallen, die in 2005 geïmplementeerd zijn. IWI constateert voor het jaar 2004 dat de SVB een deugdelijk handhavingsbeleid heeft dat aansluit bij de hoofddoelstellingen van het kabinet (het bevorderen van spontane naleving van wet- en regelgeving en het ontmoedigen van overtreding ervan). Het handhavingsbeleid van de SVB levert een duidelijke bijdrage aan de handhavingsdoeleinden; slechts de informatie rond de afdoening is nog onvoldoende⁷¹.

4.6.6 *Samenwerking*

De SVB heeft in 2003 samen met CWI, UWV, IBG, CVZ, en de Belastingdienst het initiatief genomen de dienstverlening aan burgers en bedrijven te verbeteren. In een gezamenlijk opgesteld manifest staan de hoofdlijnen van de afspraken die zij met elkaar hebben gemaakt over onder meer het (her)gebruik van elkaars informatie, authenticiteit en identificatie (o.a. Di-giD)⁷².

SVB heeft andere klanten dan de overige organisaties die in het kader van de SUWI-wet samenwerken. Om die reden participeert de SVB niet meer in het Algemeen Keten Overleg (AKO) van de SUWI-partners, waarbinnen de toeleiding naar werk voorop staat.

De SVB neemt deel aan gegevensuitwisselingen in het SUWI-domein. Gemeenten en belastingdienst zijn de belangrijkste informatiepartners in het kader van AOW, AKW en Anw. Op verzoek van de minister worden sinds mei 2005 gegevens van de SVB via het Inlichtingenbureau getransporteerd naar gemeenten. Het betreft hier gegevens ter ondersteuning van armoedebestrijding en reïntegratie en is niet bedoeld voor de controle op rechtmatigheid van de uitgekeerde bijstand⁷³. De ondersteuning van het Inlichtingenbureau wat betreft reïntegratie houdt in dat het voor gemeenten mogelijk is om een bestand op te halen met sofi-nummers van personen met een Anw-uitkering van de SVB. Deze informatie kunnen gemeenten gebruiken voor proactief beleid ten aanzien van deze doelgroep. Het Inlichtingenbureau merkt in zijn jaarverslag echter op dat bij de meeste gemeenten de reïntegratie van deze groep geen hoge prioriteit krijgt⁷⁴. In het kader van armoedebestrijding kunnen gemeenten vanaf begin mei 2005 eveneens via het Inlichtingenbureau de gegevens ophalen van personen met een gedeeltelijke AOW-uitkering, welke mogelijk in aanmerking komen voor aanvullende bijstand. Deze gegevens worden door de SVB aan het IB geleverd.

4.6.7 *Cliëntenparticipatie*

De SVB heeft in 2002 conform de wet SUWI en op basis van een tijdelijke regeling cliëntenparticipatie een cliëntenraad ingesteld als opvolger van de Landelijke Adviesraad. De eerste cliëntenraad heeft een belangrijke rol gekregen bij de keuze van het definitieve model. Met ingang van 2005 is de tijdelijke regeling vervangen door een structurele regeling cliëntenparticipatie SVB. Omdat de uitvoering van de SVB-taken geen regionale verschillen kent, is op vestigings- en kantoonniveau gekozen voor een procedurele vorm van cliëntenparticipatie. Dit

⁷¹ IWI. Handhaving door de SVB in 2004. Den Haag 2005.

⁷² R. de Groot (CWI), T. Joustra (UWV), C. Spanjaar (IBG), E. Stoové (SVB) en J. Thunnissen (Belastingdienst). Manifest Innovatie in uitvoering. Betere dienstverlening, meer efficiency, effectiever beleid. Manifestgroep, 2003.

⁷³ Voor de controle op rechtmatigheid wisselt de Samenloopapplicatie van het Inlichtingenbureau gegevens uit tussen de sociale diensten, het UWV, de IB-Groep, DJI en de Belastingdienst.

⁷⁴ Inlichtingenbureau. Jaarverslag 2005. Den Haag: Inlichtingenbureau, 2006.

houdt in dat SVB geen decentrale cliëntenraden kent, maar in zijn uitingen cliënten uitnodigt hun mening te geven over de dienstverlening door de SVB⁷⁵.

Bij de SVB bestaat de cliëntenraad uit een voorzitter en een mix (5 om 5) van vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties en/of cliëntenorganisaties en individuele SVB-clieñten die via de landelijke media worden geworven. De Raad wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris die in dienst is van de SVB. De overige ondersteuning bestaat uit een budget voor reiskosten, een algemene vergoeding, de mogelijkheid tot het inhuren van externe deskundigen en een recht op scholing.

De cliëntenraad overlegt met de Raad van Bestuur en kan gevraagd en ongevraagd advies uitbrengen over de uitvoering en de kwaliteit van de dienstverlening door de SVB. De cliëntenraad heeft positief geadviseerd over jaarverslag en meerjarenplanning en over beleidsvoorstellen ('vercommercialisering van het huishouden' en 'nadere regels voor het voeren van een gezamenlijke huishouding'). De Raad was tevreden over inrichting en werkwijze en heeft per 1 januari 2005 besloten deze te handhaven.

In de overleggen komen onderwerpen aan de orde als klanttevredenheidsonderzoeken, klachtenprocedures en -analyses, aanvraagprocedures voor uitkeringen en klantcommunicatiebeleid. Naast meer algemene onderwerpen komen er afhankelijk van de situatie ook meer specifieke punten op de agenda. Zo was een thema in 2005 'lattende' AOW'ers en de regels rond samenwonen, die volgens de Cliëntenraad niet duidelijk zijn. Daarom heeft de Raad zich ook intensief met het handavings- en opsporingsbeleid bezig gehouden. Dit heeft bijgedragen aan een gedragscode voor de sociaal rechercheurs.

4.7 Ketensamenwerking en ICT

Hoewel feitelijke samenwerking zich op het relationele vlak afspeelt (elkaar weten te vinden, een gezamenlijk doel voor ogen hebben), wordt hier toch meteen een koppeling gelegd met ICT en informatisering. Samenwerking heeft ook te maken met gegevensoverdracht, afspraken daarover en toegang hebben tot elkaars systemen. In veel nota's en rapporten komen beide thema's in onderlinge samenhang voor.

4.7.1 *Voorspel*

Voor de behandeling van de ontwikkelingen op het thema samenwerking gaan we eerst wat verder terug dan de formele start van de ZBO's in 2002.

De Veranderorganisatie SUWI was operationeel vanaf april 2000. De werkzaamheden van het Procesmanagement Samenwerking Werk en Inkomen (SWI) werden geïntegreerd in de Veranderorganisatie, evenals de projecten CVCS en IB. De Veranderorganisatie werkte met verschillende programma's en programmateams, waarin deskundigen uit het veld samenwerkten (CWI-vorming, Bedrijfsverzamelgebouwen, ICT, communicatie). Voor het UWV werd een andere werkwijze gekozen in de vorm van een hoofddirectie in oprichting. Hieruit bleek reeds de bijzondere positie die het UWV i.o. innam in verband met de unieke voorgeschiedenis (concurrerende uvi's), personeelsomvang, de complexe primaire processen en ICT-applicaties en de noodzaak van een ongestoorde uitkeringsverstrekking ('going concern').

In het intensieve overleg met het veld bleken het CWI-spreidingsplan maar vooral de nieuwe werkwijze diep in te grijpen. Waar eerst grote variëteit aan lokale en regionale initiatieven gold, werd nu een centraal aangestuurd uniform basispakket aan diensten, gestructureerde ge-

⁷⁵ SVB. Jaarverslag 2002. Amstelveen: SVB, 2003.

gevensoverdracht aan gemeenten en UWV en een uniform geïntegreerd ICT-concept neergelegd. Met name over de uitkeringsintake door/binnen CWI is langdurig en uitvoerig van gedachten gewisseld: termijnen voor gegevensoverdracht, lokale/regionale differentiatie door de uiteenlopende omvang van taken, die gemeenten bij CWI onder zouden brengen, deskundigheid personeel etc. Afbakening van verantwoordelijkheden werd expliciet verwoord: activiteiten in het kader van de intake behoren tot de verantwoordelijkheid van CWI, claimbeoordeling zou in alle varianten de competentie van UWV en gemeenten blijven. Voor het concept van het bedrijfsverzamelgebouw werd er een werkdefinitie opgesteld en inventariseerde men de huisvestingsituaties in de regio's.

Ten aanzien van ICT werd gesteld dat de veranderingen die op stapel stonden een uitgelezen kans zouden vormen voor een fundamentele vernieuwing in de informatiehuishouding. Aan de historisch gegroeide informatie-eilanden zou een einde komen. Een beleidsplan werd opgesteld voor de korte en middellange termijn.

Het 'grofontwerp' voor CWI en UWV van begin 2001 leidde vervolgens tot het uitwerken van individuele businessplannen voor UWV en CWI. De vaste commissie van SZW van de Tweede Kamer wees het verandermanagement van CWI en UWV toen nadrukkelijk op hun gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor de samenhang in de ontwikkeling (huisstijl, ICT). De veranderorganisatie zou zich meer moeten gaan toeleggen op het ondersteunen en waarborgen van de samenhang in de keten.

Prioriteit kregen ICT-projecten uit het zogenaamde eerste spoor ten behoeve van de basis voor de SUWI-keten (cliënten die zich bij CWI melden worden actief ondersteund en de overdracht van gegevens is geregeld). Het ging hierbij onder meer om een werkend prototype van CWIntake, Nationale Vacature- en Sollicitantenbank, infrastructuur ontwikkeld (Suwinet) voor het gegevensverkeer in verlengde van CVCS-pilots en inzicht/inleesmogelijkheid eind 2001 voor de 40 operationele CWI's en het aanpassen WW-systemen met gebruikmaking van faciliteiten van Stichting Rinis. In de voorgaande paragrafen is al duidelijk geworden dat deze doelen getemporeerd moesten worden en soms zelfs afgeblazen (CWIntake). Vertragingen konden mede optreden door het ontbreken van testomgevingen bij UWV en CWI.

4.7.2 2002-2003: opbouw organisaties

Per 1 januari 2002 werd het beheer en de verdere ontwikkeling van ICT belegd bij een nieuwe beheersorganisatie (BKWI, Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen). De regie bleef bij het ministerie; die een zogenaamd Ketenoverleg organiseert ten behoeve van alle ICT-vraagstukken. Feitelijke ontwikkeling, beheer en onderhoud in opdracht van de minister zou worden uitgevoerd door het BKWI, ondergebracht bij CWI. BKWI voert geen taken uit die bij de kolommen kunnen worden uitgevoerd, maar alleen gemeenschappelijke taken, zoals het stelselontwerp van de SUWI-brede functionaliteiten en SUWI-breed beveiligings- en privacy-beleid. Inhoudelijke kaders zouden worden vastgelegd door het Ketenoverleg.

Het Ketenoverleg werd Algemeen Ketenoverleg (AKO) gedoopt en per 1 januari 2002 zijn naast het ministerie in het AKO vertegenwoordigd de besturen van CWI en UWV en de VNG (en later Divosa en de SVB). De projectorganisatie SUWI (en de Verander Organisatie) werd per 1 januari 2002 opgeheven. De DG Uitvoeringsbeleid stuurt namens de minister de ZBO's aan, volgt de ontwikkelingen in de uitvoering van de keten en bewaakt de samenwerking in de keten.

Zoals eerder opgemerkt waren de ZBO's de eerste periode druk bezig met de opbouw van hun organisaties. Samenwerking dan wel het onderhandelen over prestaties van samenwerking, spitste zich toe op de vaststelling van SNO's die aangaven welke kwaliteitsaspecten bewaakt zouden moeten worden in de gegevensoverdracht.

Er is door CWI en UWV onderzoek uitgevoerd naar de betrouwbaarheid van de metingen. Deze bleek nog niet optimaal omdat de voorgeschreven werkprocessen nog niet werden gevolgd. Meer regelingen en verbeteringen volgden.

Wat betreft de interface CWI/GSD'en was er een zeer wisselend beeld als het gaat om tijdigheid, volledigheid en consistentie bij de overdracht van de Abw en IOAW-dossiers aan de GSD'en. Het intakeformulier was ingewikkeld en uitgebreid.

Op basis van deze eerste ervaringen is gewerkt aan handreikingen, vereenvoudigingen van formulieren en het formuleren van prestatie-indicatoren en zijn medio 2002 hernieuwde samenwerkingsafspraken opgesteld ten aanzien van CWI en gemeenten. In 2003 is een nieuw format voor een reïntegratieadvies van CWI voor UWV en gemeenten ontwikkeld waarin het klantperspectief nadrukkelijker betrokken is. Zoals de ketenpartners schreven ten behoeve van de tussenevaluatie in mei 2004: "Het accent lag aanvankelijk op de samenwerking in de 'knip' in de processen. In de beginperiode was de blik naar binnen gericht. Als nieuw opgerichte organisaties hebben UWV en CWI samen met gemeenten veel energie gestoken in de herverdeling van taken binnen de SUWI-keten, aan het vertalen van verantwoordelijkheden naar processen. Dat was noodzakelijk om van daaruit de basis leggen voor de nieuwe dienstverlening aan de klant".

Gemeenten en UWV onderschreven in 2003 de wenselijkheid meer met elkaar te gaan samenwerken, zowel bij samenloopgevallen als in algemene zin. Er werd voor gekozen de samenwerking via een bottom-up benadering te verbeteren. Er werd een inventarisatie gemaakt van goede samenwerkingsvoorbeelden. CWI en UWV experimenteerden met 'warme overdracht': persoonlijk contact tussen medewerkers van CWI en UWV bleek duidelijke meerwaarde te hebben.

In alle regio's ging in 2003 het Regionaal Keten Overleg van start dat de uitkomsten van de SNO's bewaakte.

Al met al kon geconstateerd worden dat de ketensamenwerking en –informatisering achterliep bij de oorspronkelijke bedoelingen. Vandaar dat een nieuw voorstel werd opgesteld door ketenpartners en neergelegd bij het AKO, dat er begin 2003 mee heeft ingestemd: het Programma Ketenresultaten 2003 en 2004; een ambitieus programma waarvan de doelen in het vorige hoofdstuk zijn beschreven. Nog steeds zijn in dit programma, in lijn met de sturingsfilosofie van het ministerie, de ketenpartners primair aan zet, ondersteund door het BKWI. In 2003 is het manifest 'Innovatie in de uitvoering' uitgebracht door CWI, UWV, IBG, SVB, College Zorgverzekeraars en de Belastingdienst om te komen tot een verdere ontwikkeling van de keteninformatisering. Er zouden initiatieven verkend worden op het gebied van onder meer e-intake, elektronische communicatie met de burger, inkijk voor burgers en gemeenschappelijke telefonie.

4.7.3 *BKWI*

BKWI verzorgt niet alleen het technische beheer en de ontwikkeling van Suwinet⁷⁶, maar heeft tevens een rol bij de totstandkoming van ketenafspraken, het onderhouden van ketenafspraken en het verbeteren van de gegevensuitwisseling tussen ketenpartners. BKWI kreeg in 2003 de opdrachten van het Platform Proces en ICT (opvolger van het Informatie Keten Overleg en het Proces Keten Overleg) en rapporteerde aan het AKO. In 2004 is de aansturing verhelderd. BKWI krijgt zijn opdrachten van de minister, gehoord hebbende het AKO. Bij het BKWI werken circa 40 mensen.

⁷⁶ Suwinet heeft als functionaliteiten:

- inkijk; met webtechnologie benaderen van administraties van ketenpartners;
- berichtenverkeer: het verzenden van informatie naar andere partijen;
- mail; beveiligde communicatie (vooralsnog niet te realiseren).

BKWI wist een forse stijging van het gebruik van Suwinet te realiseren, maar er was nog steeds sprake van onderbenutting door gebruikers. Er werd meetinstrumentarium ingericht om het gebruik van Inkijk te monitoren en de broodnodige structurele testomgevingen werden gerealiseerd. Voor zover er knelpunten binnen de BKWI-organisatie waren, zijn deze aangepakt (zoals ook IWI naar tevredenheid constateerde). Echter de bijdrage van de ketenpartners aan de ketenprojecten bleef afhankelijk van hun eigen agenda, financiering en organisatieproblemen. Geconstateerd werd dat de projectmatige doorontwikkeling van de gegevensuitwisseling achterbleef bij de verwachtingen. Tevens signaleerde BKWI een onvoldoende effectieve overlegstructuur en een ontoereikend gelijkwaardig beveiligingsniveau bij de aangesloten partijen.

Flinke vertragingen bleken onvermijdelijk en de ambities van het Programma Ketenresultaten 2003/4 konden in de gestelde termijnen niet worden waargemaakt. De visieontwikkeling ten aanzien van de ketenarchitectuur werd vertraagd. Ook in 2004 bleef de implementatie van geautomatiseerde werkproceskoppelingen door (IT)problemen bij de ketenpartners trager dan de planning. Wel bleek Suwinet-Inkijk in 2004/5 in een verbeterde versie steeds beter toegankelijk en steeds populairder bij de potentiële gebruikers. Omdat ook UWV vorderingen maakte met vervanging van zijn systemen, zijn de prestaties en stabiliteit van het systeem sterk verbeterd. BKWI heeft daarnaast vorderingen gemaakt bij nieuwe ICT-activiteiten, zoals het tijdelijk beheer over DigiD.

In april 2005 moest het IWI echter (met instemming van BKWI) constateren dat Suwinet-Inkijk niet nog niet optimaal gebruikt werd in verband met de vrijblijvende basis waarop gegevens ter beschikking worden gesteld en van gegevens gebruik wordt gemaakt⁷⁷. Dit gold met name voor gemeenten. De digitale werkproceskoppelingen tussen CWI en UWV waren inmiddels wel succesvol geïmplementeerd. IWI miste ook een visie op de verdere ontwikkeling van het elektronisch berichtenverkeer in het licht van de SUWI-doelstellingen.

BKWI ondersteunt het AKO ook met de inhoudelijke ontwikkeling van andere SUWI-thema's. Men bracht de ontwikkeling van BVG's in kaart en ontwierp de 'Ketenpiegel' een interactief hulpmiddel (elektronische quick scan, workshops) om de lokale samenwerking tussen CWI, UWV en gemeenten te verbeteren en er werden themabijeenkomsten georganiseerd (o.m. werkgeversbenadering, 'regionale ketendagen'). Daarnaast is in 2005 een nadere verkenning gedaan voor de uitwerking van het concept klantgerichtheid en het beschrijven of meten ervan. Klantgerichtheid is immers een belangrijk doel van SUWI, maar hoe vorderingen op dit thema ketenbreed inzichtelijk te maken is nog niet eenvoudig. Het concept houdt in elk geval meer in dan klanttevredenheid.

4.7.4 *Inlichtingen Bureau*

De Stichting Inlichtingenbureau Gemeenten is het knooppunt voor de uitwisseling van gegevens tussen CWI/UWV en gemeenten. Taak van IB (circa 30 medewerkers) is het beheer van de samenloopapplicatie, waarop alle gemeentelijke sociale diensten zijn aangesloten. Met deze ICT-applicatie kunnen gemeenten ongeoorloofde samenloop traceren van bijstandsuitkeringen met inkomsten uit arbeid of andere bronnen zoals studiefinanciering (handhaving). Tevens hebben CWI-medewerkers inzage in gegevens van klanten van de GSD (IB als sectorloket ten behoeve van de Abw-intake door CWI). Een tweede taak van IB is het realiseren van het sectorloket gemeenten, een platform waarop IB de bestaande en nieuwe vormen van dienstverlening op het gebied van gegevensuitwisseling in de toekomst kan garanderen. Uitvoering van eerstgenoemde taak verliep goed, laatstgenoemde project kende aanvankelijk een problematische voortgang en sturing. IB heeft in dit verband organisatorische wijzigingen doorgevoerd,

⁷⁷ IWI. ICT als verbindende schakel. Keteninformatisering in het stelsel van werk en inkomen. Den Haag april 2005.

die er in 2005 mede toe hebben bijgedragen dat het sectorloket succesvol tot stand is gebracht, zoals ook door IWI is vastgesteld.

4.7.5 2004-2005: samenwerking en klantgerichtheid

In 2004/5 putten de ketenpartners nieuw elan uit regionale experimenten die zich vooral met samenwerking op de werkvloer bezighielden en die wezenlijk het begrip klantgerichtheid nieuwe inhoud trachtten te geven. Dit werd ook in het Ketenprogramma 2005 verwoord. Lokaal en regionaal krijgen ketenpartners ruimte om de keten optimaal in te richten gegeven de lokale, regionale (arbeidsmarkt)situatie en cliëntenbestand. Voor het monitoren, identificeren, beschrijven, beoordelen en mainstreamen van de praktijken in de regio's is door het AKO een tripartiete Monitorgroep ingericht. Deze heeft in 2005 onderzoek gedaan naar regionale samenwerkingspraktijken⁷⁸.

Praktijken van ketensamenwerking: algemene bevindingen december 2005

Ketensamenwerking is in de meeste regio's vitaal en aan ambities geen gebrek. Maar is tevens kwetsbaar; er is frustratie over te rigide centrale kaders. Ruimte en budget voor het regionaal management moet worden geëxpliciteerd, niet alleen ten aanzien van werkprocessen, maar vooral ten aanzien fysieke inrichting en procesondersteuning.

Vertrouwen is cruciaal in samenwerking en ontstaat niet vanzelf. Stimuleer netwerken en zorg als ketenpartners voor vaste aanspreekpunten in alle reko's. Blijf tevens het ontstaan van BVG's stimuleren, omdat dit samenwerken aantoonbaar bevordert.

Veel praktijken – hoe nuttig ook gevonden door de deelnemers – ontberen een deugdelijke experimentele opzet (vooraf gedefinieerde doelen, monitoring, evaluatie), zijn kleinschalig of proberen verschillende veranderingen tegelijk uit. De later noodzakelijke opschaling stelt dan weer zijn eigen problemen. Fijnmaziger inzicht is nodig dan de formele ketenprestatiequotes. Daarom zou vanuit het AKO het meten en inzichtelijk maken van resultaten een voorwaarde moeten zijn om procesondersteuning beschikbaar te stellen.

Een belangrijke bevinding van de Monitorgroep betreft het experimentele werkproces (A/B-routering) in de vier locaties die de experimenteerstatus hebben gekregen, omdat werd afgevoerd van de SUWI-regelgeving. De A/B-routering is een overgangsmoedel naat de streefsituatie (ook uitgesproken in het ketenprogramma 2006), waarin er voor iedere cliënt een arrangement wordt gekozen dat hem/haar het beste ondersteunt in het vinden van werk (onafhankelijk van de instantie die formeel verantwoordelijk is).

Er zijn echter randvoorwaarden die op dit moment nog niet goed vervuld kunnen worden:

- Medewerkers dienen toegang te hebben tot elkaars cliëntinformatiesystemen of te werken met een gemeenschappelijk klantdossier.
- Samenwerking in een BVG.
- Een gedegen opleidingsprogramma, coaching en intervisie van medewerkers (discretionaire ruimte en eigen verantwoordelijkheid neemt sterk toe).
- Meer inbreng van de cliënt bij de doorontwikkeling en feedback.

In een tweetal notities eind 2005 wordt deze lijn doorgetrokken en de gezamenlijke aanpak verder vastgelegd en uitgewerkt. Het AKO beschrijft de gemeenschappelijke klantbenadering en UWV/CWI leggen hun intensieve samenwerking vast in de notitie 'Samen doen we het zo'⁷⁹. De focus verschuift van organisatiegericht naar klantgericht.

⁷⁸ Goed Bekeken, praktijken van ketensamenwerking AKO december 2005.

⁷⁹ Samenvatting gemeenschappelijke klantbenadering versie 1.0. augustus 2005; Beschrijving intensieve samenwerking CWI-UWV. Samen doen we het zo. Versie 1.9 november '05.

Ketenprogramma 2006

In het ketenprogramma 2006 is de gezamenlijke ICT-ontwikkeling een van de speerpunten. In 2005 zijn tussen CWI en UWV al afspraken gemaakt die dienen te leiden tot een gezamenlijk rekencentrum, gezamenlijke callcenters en tot een gezamenlijke BVG-infrastructuur (delen van hardware). In de loop van 2006 wordt met de volledige implementatie van Sonar (CWI), Sectorloket (IB), en de nieuwe polisadministratie (UWV) en inkomensregistratie (Belastingdienst) een majeure stap vooruit gezet in de keteninformatisering. Een stap die door de Expertcommissie informatievoorziening en elektronische dienstverlening SUWI (commissie Keller)⁸⁰ als een bijzondere prestatie wordt gezien, ook vanuit internationaal vergelijkend perspectief.

In de meibrief 2006 voor de ZBO's worden zij voor het eerst niet afzonderlijk, maar gezamenlijk als ketenpartners aangesproken, die primair een herkenbare bijdrage aan de keten als geheel dienen te geven. De resultaten van de ketensamenwerking op lokaal/regionaal niveau moeten in de verantwoording van de organisaties zichtbaar zijn.

In april 2005 geeft bovengenoemde commissie Keller wel de eerder door IWI gevraagde visie op de informatievoorziening (zie kader).

Een belangrijke constatering van de commissie is dat in wetgeving vaak uitgebreide administratieve vereisten vastliggen, die bij uitwerking door de organisaties nog verder 'uitdijen'. Hierdoor ontstaat een fixatie op rechtmatigheid die de dienstverlening eerder doen verslechteren dan verbeteren. Slechts ongeveer 20% van deze gegevens is digitaal en beschikbaar voor koppeling, zodat de fysieke dossieroverdrachten eerder regel dan uitzondering blijven. Slechts deregulering kan een oplossing bieden om het aandeel van digitale gegevensoverdracht te laten toenemen. Met name samenloopgevallen zijn hier de dupe van, zoals ook elders in dit rapport wordt geconstateerd. De IT-architectuur blijft vooralsnog hoofdzakelijk per kolom ingericht en aangestuurd. Er zijn nauwelijks doorlopende ketenprocessen over de kolommen heen. Voor procevernieuwing op de werkvloer van de vestigingen formuleerde de commissie de volgende uitgangspunten:

- Centrale vaststelling gegevensdefinities.
- Centrale vaststelling gemeenschappelijke systemen en infrastructuur.
- Decentrale inrichting van processen, met eventueel ondersteuning door centrale handreikingen.
- Decentrale ketenprestatie-indicatoren voor beoordeling effectiviteit en efficiency van lokale processen en pas op de tweede plaats prestatieindicatoren per organisatie.

Visie op informatievoorziening SUWI van commissie Keller

- Realiseren van een dienstverleningsconcept dat burger centraal stelt en de afzonderlijke organisaties ontstijgt.
- Niet meer uitwisselen van omvangrijke berichten tussen organisaties maar samen gebruik maken van dezelfde gegevens en gescande documenten via het gezamenlijke SUWI-dossier (er is nog op dit moment een omvangrijke papieren informatiestroom in de keten).
- Op middellange termijn 'omgekeerde intake': gegevens komen primair uit registraties, burger vult aan.
- Sterkere centrale aansturing door AKO en AKO politiek verankeren.
- Sturing op samenwerking versterken door meer middelen centraal ter beschikking te stellen en niet via budgetten van de organisaties.
- BKWI versterken met AKO als opdrachtgever en met beschikking over innovatiebudget.
- Stimuleren intake en werkprocessen in de frontoffices, zodat gegevens nog maar eenmaal hoeven worden uitgevraagd en GSD'en maximaal te verleiden zijn tot deelname in de SUWI-keten; faciliteer BVG's.
- Onderzoek haalbaarheid invoering eerdere melding als hoeksteen van e-government in belastingheffing en sociale zekerheid.

⁸⁰ Keller W., Groen U., Lunteren J. van. De burger bedient! Den Haag: ministerie van SZW, 2005.

In de meibrief 2006 worden de ketenpartners aangespoord een gemeenschappelijk digitaal klantendossier te ontwikkelen (reeds opgenomen in het ketenprogramma 2006). Dit dient eind 2006 gebruiksklaar te zijn, zodat ‘dubbele gegevensuitvraag’ in 2007 wettelijk uitgesloten zal worden.

Het gezamenlijke dienstverleningsconcept, waarvoor de ketenpartners nu tekenen luidt: één gezamenlijke frontoffice, één aanspreekpunt voor de klant, digitaal klantendossier, éénmalige gegevensuitvraag, diagnose aan de kop van het proces, geïntegreerde dienstverlening en risicogestuurde handhaving.

4.7.6 *Samenwerking gemeenten*

In de ketensamenwerking blijkt de verhouding tussen CWI en gemeenten het meest wisselend en ambivalent. Dat was zo aan het begin van SUWI en dat is ze eigenlijk nog steeds. Dit heeft verschillende oorzaken⁸¹.

Met de invoering van de WWB hebben gemeenten een direct financieel belang gekregen bij het “buiten de poort houden” van cliënten die bijstand aanvragen. Het is voor gemeenten dan ook van cruciaal belang dat de poort, die door de SUWI-taakverdeling bij CWI is komen te liggen, streng wordt bewaakt. Door de combinatie van complexe materie (niet alleen van de aanvraag zelf, maar ook de noodzaak om op de hoogte te zijn van voorliggende voorzieningen, de cliënt daarop aan te spreken en de verordeningen in het kader van de WWB) en het ontbreken van een financiële prikkel bij CWI voor een effectieve preventie (en uitstroom), zijn veel gemeenten van mening dat CWI de inkomensintake nooit echt goed kan doen (al stelt een enkele gemeente zich zelfkritisch wel de vraag of zij het vóór SUWI zoveel beter deden).

IWI onderzocht begin 2005 vijf samenwerkingsverbanden diepgaand aan de hand van dossieronderzoek. Een greep uit de knelpunten: bewijsstukken zijn afwezig, aanvraagformulieren WWB te lang en complex, CWI kan cliënt niet dwingen informatie te geven en kan geen huisbezoeken afleggen, gemeente verzamelt soms ten onrechte weer opnieuw informatie, er is nutteloze informatie en nuttige informatie is er soms niet. Kortom is er is nog veel te regelen en af te stemmen, maar principieel ligt de prioriteit en affiniteit van CWI meer bij arbeidsbemiddeling dan bij een bijstandsintake⁸². Daarbij komt dat CWI een vrij platte organisatie is, hetgeen het nadeel heeft dat er soms te weinig beleids capaciteit op regio- en lokaal niveau ingezet kan worden.

Voor gemeenten is de poortwachterstaak ook van belang, omdat zij op een eenmaal aangevraagde uitkering formeel een beschikking af moeten geven, waar de cliënt bovendien nog tegen in bezwaar kan gaan. De bewaking door CWI van de poort heeft dus zowel consequenties voor de ‘grote geldstroom’ (de uitkeringen) als de ‘kleine geldstroom’ (de backoffice die de aanvragen WWB en bezwaarschriften afhandelt). Door de financiële prikkel in de WWB is het voor gemeenten eveneens van groot belang dat cliënten die eenmaal in de WWB zitten zo snel mogelijk ‘uitstromen’, bij voorkeur door bemiddeling naar een baan. En juist die taak kan volgens gemeenten, door de capaciteit die CWI op de uitkeringsintake moet inzetten, regelmatig onder druk komen te staan⁸³. Gemeenten pakken dan soms zelf op een of andere wijze de bemiddelingstaak op, bijvoorbeeld in de vorm van een job hunter, hetgeen zeker niet de intentie van SUWI is. Een oplossing die meer in lijn met ketensamenwerking ligt is dat gemeente-

⁸¹ Zie ook: SUWI: top of flop? Een onderzoek onder 20 gemeenten naar het oordeel over ketensamenwerking. VNG Den Haag januari 2006; en Fermin B et al.. SUWI: structuur in samenwerking? Onderzoek in opdracht van de RWI naar de SUWI-samenwerking rond bemiddeling en reïntegratie. TNO Hoofddorp juni 2006; alsmede interviews met gemeenten in kader onderhavige evaluatie.

⁸² IWI. Intake en beoordeling bij de bijstand. Den Haag 2005.

⁸³ Een aforisme uit een interview: “De taak waar CWI goed in is kunnen ze niet uitvoeren, omdat ze zoveel tijd moeten steken in de taak waarin ze niet goed zijn”.

medewerkers ‘gedetacheerd’ worden in het BVG om onder verantwoordelijkheid van CWI de uitkeringsintake te gaan doen, zodat CWI weer meer capaciteit krijgt voor de bemiddeling en werkgeversbenadering ook voor specifieke WWB-groepen. En bij een voortschrijdende samenwerking maakt het niet meer uit welke medewerker de goede intakecompetenties heeft. Ook bij voortgaande keteninformatisering zal dit probleem minder worden.

Andere oorzaken liggen op het bestuurlijke vlak. Vrijwel alle betrokkenen zijn het erover eens dat de WWB een veel grotere werk-boven-uitkering-prikkel is geweest dan SUWI. Er is een onvermijdelijk spanningsveld tussen de centraal aangestuurde ZBO's en de gemeenten. Dit komt niet alleen door de grote verscheidenheid in schaalverschillen, maar ook omdat de WWB wordt uitgevoerd in medebewind en de wethouder en de lokale politiek een eigen richting kunnen geven aan de uitvoering van de wet. CWI en/of UWV hebben dus niet alleen te maken met meerdere gemeenten waarmee samenwerkingsafspraken moeten worden gemaakt, maar ook met werkwijzen die mede afhankelijk van de lokale politieke en ambtelijke beleidsopvatting sterk van elkaar kunnen verschillen. Sommige gemeenten hebben bijvoorbeeld hun werkprocessen vooral (nog) gebaseerd op rechtmatigheid, terwijl andere gemeenten juist hun werkwijze en organisatie aan het herinrichten zijn om de doelmatigheid van de uitvoering te stimuleren. Het spanningsveld kan door specifiek ingekleurde landelijk voorgeschreven bezuinigingen nog verder onder druk worden gezet. Een deel van de (samenwerkings)problematiek binnen regio's ligt op het bord van de gemeenten zelf (bijvoorbeeld bij gezamenlijke IT, back/frontoffice-activiteiten of inkoop reïntegratie).⁸⁴ Hoe belangrijk, maar tegelijk hoe complex qua regels, samenwerking tussen UWV en gemeenten is, illustreert onderstaand kader.

Samenwerking UWV gemeenten

- Begin 2005 waren er met ruim 140 gemeenten afspraken gemaakt over een gezamenlijke aanpak van reïntegratie in samenloop situaties en/of de inzet van sociale activering. Met 35 gemeenten liepen er verschillende andere projecten rond reïntegratie.
- Afgeschatte geherkeurden krijgen een overgangswv; verlenging is mogelijk bij scholing zodat doorstroom naar Bijstand vertraagd kan worden; deze doorstromers zijn vooral alleenstaanden.
- UWV wordt geconfronteerd met ww-aanvragen, wanneer gemeenten Wiw-dienstbetrekkingen opheffen of als work first-aanpakken niet lukken.
- UWV wordt geconfronteerd met verschillend beleid: in Amsterdam krijgen jongeren tot 23 geen uitkering, in Eindhoven juist een bonus als aan het werk gaan (en UWV zou hierin mee moeten gaan).
- Relatie met gemeentelijk beleid voor leefvoorzieningen gehandicapten en hun reïntegratiemogelijkheden.
- Steeds meer gemeenteklanten zijn arbeidsgehandicapt, zodat een belastbaarheidsprofiel nodig is.
- Gemeenten hebben zorgplicht voor burgers in sociaal isolement en UWV kan hier gebruik van maken. UWV wordt ermee geconfronteerd dat sommige gemeenten hier hun budgetten en instrumenten hebben verminderd.
- Veel Wajongers zitten in de Wsw. Wachtlijden en slechte doorstroming baren UWV zorgen.
- In het kader van de openbare aanbesteding van UWV en gemeenten bestaat het gevaar van verdringing en concurrentie om de schaarse geschikte arbeidsplaatsen.
- Participatie in BVG's.
- UWV heeft 100.000 allochtone uitkeringsgerechtigden. Relatie met inburgeringsbeleid van gemeenten.
- Ontwikkeling gezamenlijke benchmark reïntegratiebedrijven met gemeenten, Borea en RWI.
- Samenwerken aan de ontwikkeling van één geïntegreerde of modulaire klantprofileringssystematiek, dan wel gedifferentieerde dienstverlening/modulaire inkoop.
- Organiseren van reïntegratie vanuit de vraagkant van de arbeidsmarkt.
- Starten als zelfstandige vanuit de uitkering.

⁸⁴ Fermin B et al.. SUWI: structuur in samenwerking? Onderzoek in opdracht van de RWI naar de SUWI-samenwerking rond bemiddeling en reïntegratie. TNO Hoofddorp juni 2006.

De diversiteit van gemeenten kan voor de samenwerkingspartners CWI en UWV verschillend van betekenis zijn. Doordat CWI lokaal dichter bij de gemeente(n) zit gezien het aantal vestigingen en CWI en de gemeenten veelal een langere traditie kennen van gezamenlijke huisvesting, kan het zijn dat in de lokale uitvoeringspraktijk vooral CWI en gemeente(n) in meer of mindere mate hun dienstverleningsconcepten met elkaar hebben afgestemd. Nu CWI en UWV landelijk zijn overeengekomen de samenwerking verder te optimaliseren en meer te integreren en UWV steeds vaker actief is in het groeiende aantal BVG's en/of het reko, wordt UWV lokaal soms geconfronteerd met samenwerkingsafspraken tussen CWI en gemeenten die binnen één UWV-regio sterk van elkaar verschillen.

4.8 Conclusie proces en uitvoering

Organisatieopbouw

Wanneer we in enkele tientallen pagina's samengebond alle activiteiten en ontwikkelingen van de ZBO's de revue hebben zien passeren, krijgen we onwillekeurig bewondering voor de inzet en flexibiliteit van de mensen die er werken. Het CWI begon met te weinig mensen gezien de toeloop van werklozen, maar moet zich amper twee jaar later weer met afvloeiing en personeelsreductie bezig houden. Van UWV was te voren al bekend dat krimp stond te gebeuren, maar tussentijds kampte men op onderdelen met tekorten en achterstanden, zoals bij herkeuringsoperaties en invoering van de reïntegratiecoaches. Daarbij komt een diepgaande cultuur- en mentaliteitsverandering van op administratieve procedures gerichte naar klantgerichte en flexibele organisaties. En bij het UWV dienden vijf uvi's die voorheen elkaars concurrent waren te fuseren met een Lisv dat voorheen pogingen had gedaan hen aan te sturen. Er is dus enorm veel werk verzet in organisatieopbouw en de inrichting van de P&C-cyclus, HRM, competentie management en personeelsmobiliteit. Bij zo'n groot personeelsverloop, tezamen met efficiëncytaakstellingen, is borging van de kwaliteit en inzet van medewerkers een immense opgave.

De uitgangspositie en ontwikkeling van de ZBO's liepen niet gelijk op:

- CWI kon een vrij eenduidig organisatie model tot ontwikkeling brengen met relatief snel een systeem van benchmarken van het handelen en de prestaties van de afzonderlijke vestigingen. Problemen waren er aanvankelijk met name wat betreft de afwikkeling van de intakes (kwantitatief en kwalitatief), met achterblijvende werkgevercontacten en met het mislukken van CWI-intake, zodat handmatige en papieren gegevensoverdracht nog jaren noodzakelijk was. Successen waren de snelle ontwikkeling van Werk.nl, het vacatureoffensief richting werkgevers, de inbreng in diverse arbeidsmarktprojecten, de start van competentiecentra, de interne informatievoorziening en uiteindelijk Sonar.
- Voor UWV verliep de ontwikkeling minder éénduidig, niet alleen vanwege de reorganisatie/fusie en de omvang van het personeelsbestand, maar ook door de druk van de going concern van uitkeringsverstrekking, de erfenis van achterstanden en de druk van de beleidsagenda van de minister. Vandaar dat tussentijds plannen moesten worden bijgesteld en alle veranderprojecten strakker georchestreerd en in aantal verminderd moesten worden. Problemen waren er aanvankelijk met het wegwerken van de achterstanden bij de herbeoordeling en de implementatie van het CBBS en later met de invoering van het nieuwe ZW-systeem. Successen werden geboekt met de uitvoering van de WVP, de doorontwikkeling en transparantie van de aanbesteding van reïntegratie en de opbouw van het klantcontactcentrum. Ook het handhavingsbeleid is op een hoger plan gekomen. En niet in de laatste plaats met de doorvoering van de beleidsagenda die diep en breed ingrijpt in de primaire processen.
- De SVB daarentegen verkeerde in de relatief gunstige positie dat men jaren eerder een verandertraject had ingezet en in de (politieke) luwte buiten de werk-boven-uitkering-

discussie deze veranderingen kon doorontwikkelen. Uiteindelijk neemt over een periode van 10 jaar het personeelsbestand globaal met de helft af. De SVB kon ook al in een vroeg stadium beschikken over een P&C-cyclus gebaseerd op een balanced scorecard. Aanvankelijk waren er uitvoeringsproblemen met de Anw. Ook vertoonde tot en met 2003 het aantal bezwaar- en beroepsprocedures een stijging, waarna een daling inzette.

Al met al kunnen we concluderen dat de ZBO's hard gewerkt hebben aan de inrichting van P&C-cycli en management conform de opzet van SUWI en hier ook in geslaagd zijn, al is IWI soms niet gerust op de aantoonbare betrouwbaarheid van de niet-financiële informatie. De transparantie van de primaire processen is sterk toegenomen.

Klantgerichtheid, cliëntparticipatie

De klantgerichtheid van de ZBO's lijkt, ondanks de aandacht voor de opbouw van de eigen organisatie, toegenomen. Er worden consequent klanttevredenheidsonderzoeken gehouden, ook in het kader van specifieke implementatieprojecten. Klachtenprocedures zijn toegankelijk gemaakt met het paradoxale effect dat klachten daardoor in aantal toenemen. Door case-management door te ontwikkelen naar reïntegratiecoaches is er meer persoonlijke aandacht voor de cliënt. Naast werk boven uitkering is klantgericht leidend in de geformuleerde doelen van de organisaties. Cliëntparticipatie is bij alle ZBO's verder ontwikkeld en de invloed is op onderdelen aantoonbaar, maar de invloed bij de beleidsvoorbereiding is niet uitgekristalliseerd.

ICT

In de hele periode is de implementatie van ICT consequent te rooskleurig ingeschat. Deels hangt dit samen met de complexiteit van de systemen zelf. Zo moesten alleen al bij UWV vanuit de voormalige uvi's meer dan honderd systemen worden vervangen, beëindigd of samengevoegd, terwijl continuïteit van gegevens(definities) en uitkeringen verzekerd moest blijven. Deels hangt het samen met de complexe organisatieveranderingen die ermee parallel liepen/lopen en het gelijktijdig verwerken van nieuwe wetgeving in de systemen. En tot slot is centrale sturing een complexe aangelegenheid. Het AKO is vooral coördinerend en afstemmend en niet in de positie om sturend op te treden. Gemeenten hebben een relatief zelfstandige positie in IT-beleid en kennen grote verschillen in schaalgrootte. En waar de minister de ZBO's rechtstreeks kan aansturen, is het naar gemeenten toe een bestuur in medebewind.

Desalniettemin wordt in de loop van 2006 met de volledige implementatie van Sonar (CWI), Sectorloket (IB), en de nieuwe polisadministratie (UWV) en inkomensregistratie (Belastingdienst) een majeure stap vooruit gezet in de keteninformatisering.

BKWI heeft veel werk verzet in de ondersteuning van de keteninformatisering.

Er zijn geleidelijk aan wel duidelijke vorderingen gemaakt in de digitale dienstverlening aan klanten. Het sterk gestegen gebruik van Werk.nl van het CWI is hier een goede illustratie van. Maar ook UWV heeft in 2005 stappen gezet. De functionaliteit van UWV.nl is sterk uitgebreid. Via DigiD kunnen klanten de 13^e weekmelding voor de WIA digitaal doorgeven. Een proefgroep klanten kan via DigiD de betaalspecificatie bij WW elektronisch inzien.

Een proef met inputmanagement voor de reïntegratiecoach WW is succesvol gebleken. Alle inkomende stukken worden digitaal opgeslagen. Medewerkers, klanten en reïntegratiebedrijven kunnen hier gebruik van maken

Ketensamenwerking

Uit het voorgaande blijkt samenwerking een even complexe ontwikkelingsgang te kennen als ICT en beide hebben nog veel met elkaar te maken ook. Samenwerkingsprojecten hebben een lange pré-SUWI voorgeschiedenis, maar raken na 2004 weer in een stroomversnelling.

Het AKO heeft een duidelijke keuze gemaakt voor een aanpak van onderop: samenwerking en verbetering van dienstverlening aan klanten in regionale en lokale pilots en daarna - bij gebleken succes - doorvertaling naar gezamenlijke landelijke dienstverleningskaders van CWI, UWV en gemeenten. Het AKO geeft deze kaders aan. Dit blijkt een groeiproces waarbij op de veranderende maatschappelijke context ingespeeld moet worden, zodat ook oorspronkelijk SUWI-taakverdeling kunnen meeveranderen en ook conceptuele vernieuwing kan ontstaan.

Klantgerichtheid en de ketenconsequenties ervan zijn dus nog in ontwikkeling. Al is men enthousiast over de experimenten en kan men dit geleidelijk ook onderbouwen, we moeten in het oog houden dat het kleinschalige experimenten zijn en de opschaling naar landelijke praktijk nog moet gebeuren.

Reïntegratiebedrijven

Bij plannen rond ketensamenwerking ligt de nadruk veelal op de publieke ketenpartners, de private reïntegratiebranche is hierbij opvallend vaak de afwezige partij. Het is nog zoeken om samenwerking en partnerschapsrelaties te combineren met openbare aanbestedingsprocedures⁸⁵. Borea bepleit een versterken van de ketensamenwerking waarbij de private reïntegratiebranche nadrukkelijker betrokken wordt. Manieren moeten gevonden worden dat ook reïntegratiebedrijven communicatie via Suwinet kunnen benutten. In dit verband zou ook nog naar stroomlijning van de aanbestedingsprocedures gekeken kunnen worden. De reïntegratiebranche wil graag meewerken aan methoden om zicht te krijgen op kosteneffectiviteit, netto-effectiviteit en duurzame participatie⁸⁶.

In hoeverre de ZBO's erin geslaagd zijn de gestelde doelen in de gedaante van de door minister en ZBO's afgesproken prestatie-indicatoren te bereiken, daar gaat het volgende hoofdstuk 5 over. In de conclusies wordt dan de doelbereiking van de ZBO's op een rijtje gezet, waarbij de informatie uit hoofdstuk 4 wordt meegewogen.

⁸⁵ Fermin B et al.. SUWI: structuur in samenwerking? Onderzoek in opdracht van de RWI naar de SUWI-samenwerking rond bemiddeling en reïntegratie. TNO Hoofddorp juni 2006.

⁸⁶ Borea. Brief aan de leden van de Vaste Kamercommissie SZW dd. 13 september 2005.

5 Prestaties SUWI-organisaties

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk behandelen we de prestaties van de afzonderlijke ZBO's en die van de keten in het algemeen. Prestaties van de afzonderlijke ZBO's geven we weer op basis van de door ZBO's zelf, in overleg met de minister, vastgestelde prestatie-indicatoren en de normen daarvoor. De gebruikte prestatie-indicatoren zijn terug te vinden in het derde hoofdstuk van deze rapportage, waarbij primair de normen uit de *jaarplannen* worden genoemd. In dit vijfde hoofdstuk zetten wij de prestaties van de ZBO's af tegen de normen volgens de *jaarverslagen*. Deze komen echter niet altijd overeen met de normen in de jaarplannen. Discrepancies zijn waar mogelijk in overleg met de ZBO's opgelost of verhelderd. Soms kunnen prestatie-indicatoren/normen vervallen, bijvoorbeeld door veranderingen in het meetsysteem. Ook kunnen normen op prestatie-indicatoren in de loop der jaren verhoogd of verlaagd worden. Voor de duidelijkheid zijn dergelijke normveranderingen in de tekst onderstreept aangegeven. Dit is belangrijk bij de interpretatie van de grafieken die de meerjarenontwikkeling van prestaties in beeld brengen ten opzichte van de norm. Deze norm is weergegeven als de 0-lijn, waarboven of beneden de prestaties zich ontwikkelen. Indien bekend wordt de reden aangegeven van de normwijzigingen. Normeringen en prestaties op het terrein van doelmatigheid worden in het kader van dit onderzoek niet besproken.

5.2 Prestaties CWI

CWI vertaalde de SUWI-doelstellingen en operationaliseerde deze in kwantificeerbare prestatie-indicatoren. In de volgende paragrafen vermelden we prestaties op indicatoren en de streefcijfers die zijn vermeld in verslagen, in het bijzonder de jaarverslagen. De volgorde van paragrafen is die van de in hoofdstuk 3 besproken hoofddoelstellingen.

5.2.1 *CWI draagt zorg voor een transparante arbeidsmarkt*

Aantal beschikbare vacatures CWI (standcijfer maand)

De indicator aantal beschikbare vacatures steeg van 19.446 naar ruim 72.500 in 2005 en dat is weinig minder dan het streefcijfer.

Marktbereik vacatures

Het marktbereik van de vacatures is toegenomen, zowel qua streefcijfers als prestatie en is in 2005 uitgekomen op 60 %. Deze indicator is in 2005 afgeschaft en in 2006 weer opnieuw ingevoerd. Een publieke organisatie als CWI moet niet streven naar een zo hoog mogelijk marktbereik, maar naar een optimaal marktbereik in relatie tot de soort functies.

Aantal beschikbare CV's werk.nl (standcijfer maand)

De aantallen CV's stegen van 193.160 in 2002 naar 336.717 in 2005. De streefcijfers lagen echter alle jaren net iets hoger dan de realisaties.

Marktbereik CV's

Deze indicator is alleen genoemd in 2002 toen de norm op 20% werd gesteld. Een prestatie is nimmer gerapporteerd.

Aantal gebruikerssessies

Het aantal gebruikerssessies steeg spectaculair van 10,7 miljoen naar 31,6 miljoen per jaar en lag altijd ver boven de streefcijfers.

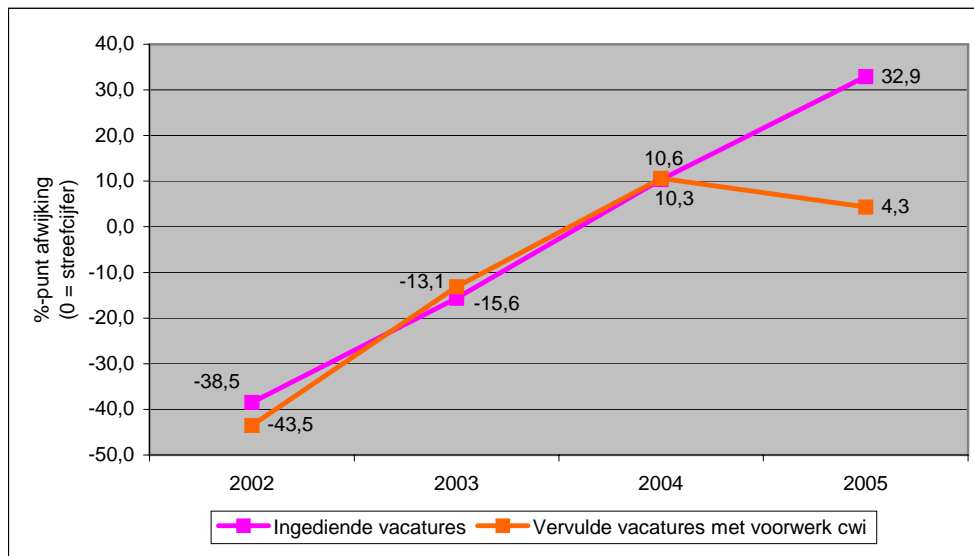
5.2.2 *CWI verleent diensten aan werkgevers*

Aantal ingediende vacatures

Het streefcijfer voor het aantal ingediende vacatures is in verband met de economische teruggang verlaagd van 277.000 naar 210.000 en vervolgens in het laatste jaar weer met 10.000 vermeerderd. Deze cijfers worden mede gebaseerd op prognoses van CBS/CPB. Het jaarplan 2002 hield met deze krimp nog geen rekening, zodat in 2002 de realisatie ruim onder de norm was. In 2004/2005 werd ruim boven de norm gepresteerd. In het laatste jaar komt de realisatie met 292.480 ingediende vacatures weer uit boven het streefcijfer 277.000 uit het beginjaar 2002.

Aantal vervulde vacatures met voorwerk CWI Aantal ingediende vacatures

Het aantal vervulde vacatures met voorwerk CWI steeg fors van ruim 50.000 in 2002 naar bijna 91.000 in 2005. Na aanvankelijk onder het streefcijfer te presteren is de realisatie in de laatste 2 jaren boven de norm.



Figuur 5.1 CWI draagt zorg voor een transparante arbeidsmarkt en verleent diensten aan werkgevers (Bron: CWI Jaarverslagen, 2002-2005)

5.2.3 *CWI stimuleert talent en voorkomt/bekort uitkeringssituatie*

Preventiequote WW en WWB/Abw

De preventiequote geeft het percentage weer van potentieel uitkeringsgerechtigden die zich melden bij CWI, maar uitstromen zonder een uitkering te ontvangen.

Aanvankelijk was het streefcijfer voor de preventiequote WW en voor Abw gelijk, namelijk 25%. Bij de eerste meting van de realisatie in 2003 bleek echter dat deze preventiequoten sterk verschilden. Bij WW bedroeg deze 17% en bij Abw 46%. De streefwaarden zijn in de jaren daarop bijgesteld. Voor de WW naar beneden (20%), voor de WWB naar boven (45%). In 2005 lagen de realisatiewaarden van 20% respectievelijk 48% een weinig boven de beide normen (20% respectievelijk 45%).

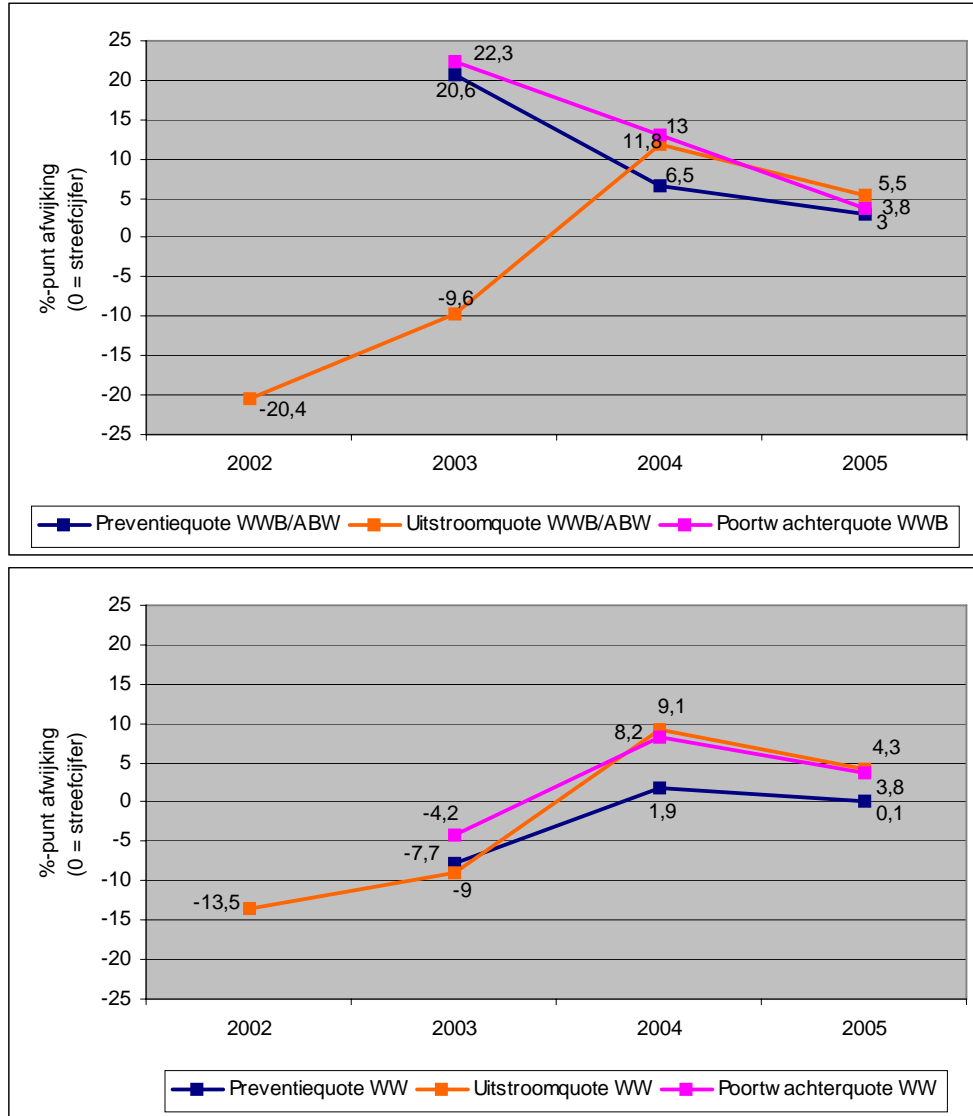
Achtergrond voor het grote verschil tussen de streefwaarden preventiequote voor de WW en WWB is dat het WW-dossier binnen acht werkdagen na melding aan het UWV moet worden overgedragen. De WWB kent meer mogelijkheden om de termijn van acht dagen te verlengen. Dit biedt CWI de mogelijkheid om bij de WWB een periode in te lassen tussen de melding en het moment van de feitelijke aanvraag, waardoor er meer kans van slagen zou zijn om mensen uit de uitkering te houden. Bovendien vindt bij de WWB nog een toets plaats op zgn. voorliggende voorzieningen, zoals andere inkomensbronnen en partnertoets, op basis waarvan de uitkering kan worden afgewezen. De hier gepresenteerde landelijke percentages kunnen sterk verschillen met de regionale percentages. Er zijn regio's met een preventie quote van 83% voor WW en Abw en weer andere regio's met 13% voor WW of 29% voor Abw.

Uitstroomquote WW WWB/Abw

Met de prestatie-indicator uitstroomquote wordt de uitstroom van het aantal fase 1-cliënten gemeten. Het betreft het percentage uitkeringsgerechtigden dat is overgedragen aan de ketenpartners en binnen zes maanden is uitgestroomd naar werk (vanaf 2006 wordt het aantal route A-cliënten gemeten). De beide streefcijfers waren aanvankelijk te optimistisch vastgesteld. Deze zijn daarom geleidelijk verlaagd van 70% in 2002 naar 50% in 2004 en vervolgens verhoogd in 2005 tot 55%. In 2002 en 2003 werd nog ruim onder de norm gepresteerd maar beide laatste jaren zijn de streefwaarden ruim gerealiseerd. De uitstroomquote WW verschilt sterk per regio, in 2005 varieerde deze van 25% tot 72%. Bij de Abw was dit verschil minder, 40% tot 77%. Deze verschillen zijn mogelijk te verklaren uit zowel procedurele als economische verschillen tussen kantoren en regio's. Tevens zijn er verschillen naar categorie werkzoekenden (ouderen, jongeren, allochtonen).

Poortwachterquote WW en WWB

De poortwachterquote is samengesteld uit een preventiedeel en een uitstroomdeel. Het geeft het percentage weer van uitkeringsgerechtigden dat zes maanden na instroom niet meer is ingeschreven bij CWI in de klantgroep met werkloosheid bedreigd/sollicitatieplichtigen. Het streefcijfer voor de WW was aanvankelijk voor 2003 te optimistisch vastgesteld op 65% en is het volgende jaar verlaagd naar 60% en daarna weer verhoogd naar 65%. Deze streefwaarden voor de poortwachterquote WWB zijn geleidelijk verhoogd van 65% in 2003 naar 85% in 2005. De realisaties waren drie opeenvolgende jaren 87% en hoger.



Figuur 5.2 CWI stimuleert talent en voorkomt/ bekort uitkeringssituatie (Bron: CWI Jaarverslagen, 2002-2005)

5.2.4 CWI als ketenpartner in Werk, Werkvoorziening en inkomen

Volledigheid overdracht WWB/Abw

De realisatie van de volledigheid bij overdracht WWB/Abw verbeterde in vier jaar van 64% naar 99% in 2005 en komt daarmee ruim boven het laatste streefcijfer van 85%.

Volledigheid overdracht WW

Ook de realisatie van de volledigheid bij overdracht WW verbeterde. Van 71% naar ruim 99% in 2005, terwijl het laatste streefcijfer 85% is.

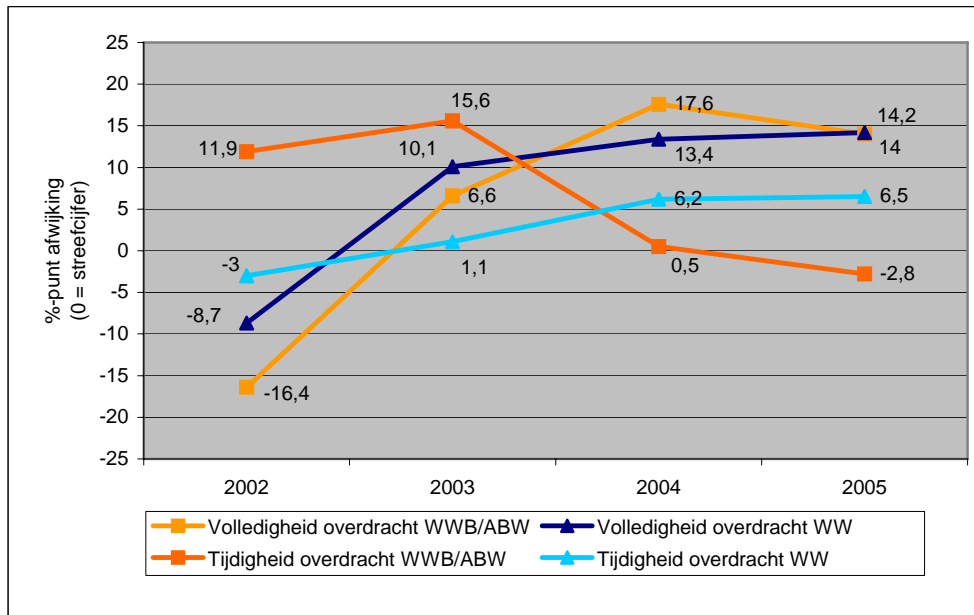
Tijdigheid overdracht WWB/Abw WW

De streefcijfers voor de tijdigheid van de overdracht zijn sinds 2002 gestegen van 80% naar 96%. Als belangrijkste oorzaak van het niet realiseren van de norm voor tijdige overdracht WWB in 2005 noemt CWI dat met een aantal gemeenten afspraken zijn gemaakt over een langere termijn van aanlevering van dossier dan de 8-dagen termijn (conform het besluit SUWI). Het realiseren van deze afwijkende termijn zou niet in de meting zijn meegenomen.

Voor de WW bleven de streefcijfers voor Tijdigheid van overdracht door de jaren heen gelijk. De realisatie lag eerst wat onder de norm van 80% en daarna er wat boven.

Tijdigheid(her) indicatie Wsw (% < 16 weken)

De prestaties van CWI met betrekking tot het tijdig vaststellen van (her)indicatiebesluiten Wsw blijven achter bij de streefcijfers die voor het eerst in 2005 zijn opgesteld. In het jaarplan CWI 2005 is als prestatie-indicator opgenomen dat 85% van de (her)indicatiebesluiten tijdig wordt vastgesteld. Als reden voor onder prestatie wordt genoemd het onverwacht hoge aantal aanvragen. Daarnaast zou er in het eerste uitvoeringsjaar sprake zijn geweest van aanloopproblemen in het beoordelingsproces voor indicatiestelling en de inhuur van expertise, zoals lange wachttijden deskundigenonderzoeken.



Figuur 5.3 CWI is ketenpartner in Werk, werkvoorziening en inkomen (Bron: CWI Jaarverslagen, 2002-2005)

5.2.5 *CWI als effectieve, doelmatige, klantgerichte, innovatieve en transparante organisatie*

Over het algemeen liggen de waarderingscijfers op of onder de norm:

- De waarderingscijfers van de werkgevers liggen volgens de jaarverslagen van CWI in de achtereenvolgende jaren gelijk aan het streefcijfer van 7 op een 10-puntschaal.

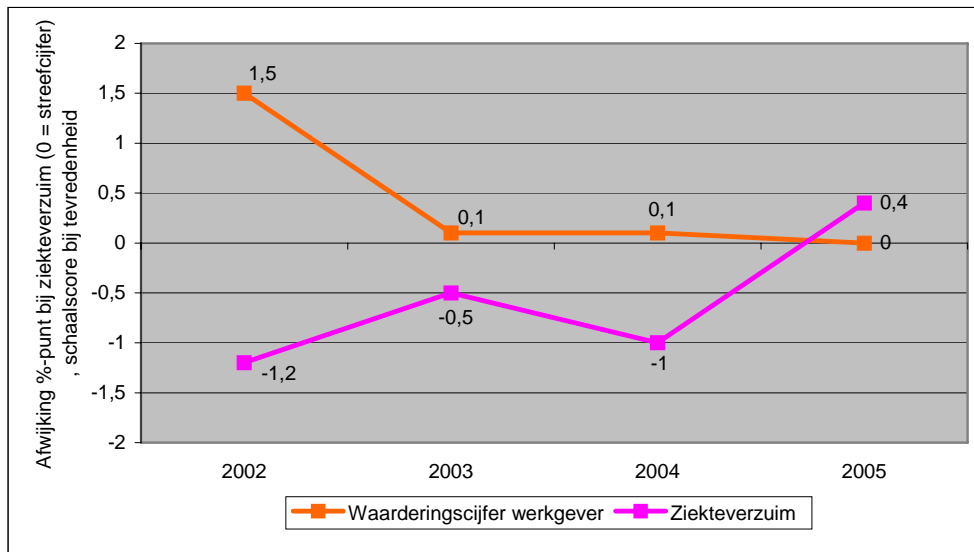
- De waarderingscijfers van de werkzoekenden liggen in de jaren 2002 en 2005 boven de 7 en daarmee boven de norm, en in het jaar 2003 net beneden het streefcijfer 7. De realisatie in 2003 is niet bekend.
- Het waarderingscijfer van de intermediairs daalde in 2005 tot onder de streefwaarde 7, maar zou met 6,6 nog voldoende scoren.
- Alleen over het jaar 2003 is er een waarderingscijfer ketenpartijen gerapporteerd, welke met een realisatie score 6 uitkomt beneden de norm van 7.
- De gerealiseerde waarderingscijfers door UWV en gemeenten zijn bekend voor de jaren 2003 en 2004 en zijn lager dan de streefcijfers. Vooral de gerealiseerde scores van de gemeenten, namelijk rond de 6, liggen beneden het streefcijfer 7.

Ziekteverzuim (% inclusief langdurig ziekteverzuim en exclusief bevallingsverlof)

Zowel het streefcijfer ziekteverzuim als het gerealiseerde verzuim zijn in de vier jaren gedaald. Bij de laatste meting in 2005 was het verzuimpercentage echter weer hoger (6,4%) dan het streefcijfer (6%).

Medewerkerstevredenheid (1-10)

De streefcijfers voor de medewerkerstevredenheid waren vanaf 2003 vastgesteld op een 7 op een 10-puntschaal. Alleen voor 2005 is de gerealiseerde score bekend en deze is met 6,6 net beneden de norm.



Figuur 5.4 CWI is een effectieve, doelmatige, klantgerichte, innovatieve en transparante organisatie (Bron: CWI Jaarverslagen, 2002-2005)

Tabel 5.1a Prestaties van CWI, 2002-2005 (Bron: CWI)

Prestatie-indicator CWI	2002		2003		2004		2005	
	Streefcijfer	Realisatie	Streefcijfer	Realisatie	Streefcijfer	Realisatie	Streefcijfer	Realisatie
CWI draagt zorg voor een transparante arbeidsmarkt								
Aantal beschikbare vacatures CWI (standcijfer maand)	-	19.446	-	-	-	-	75.000	72.584
Marktbereik vacatures ⁸⁷ (%)	32	20,5	45	51,1	50	55,2		60
Aantal beschikbare CV's werk.nl (standcijfer maand)	-	193.160	200.000	306.738	375.000	365.412	375.000	336.717
Marktbereik CV's (%)	-	-	20	-	-	-	-	-
Aantal gebruikerssessies	-	-	10.000.000	18.746.902	16.000.000	29.577.461	20.000.000	31.620.857
CWI verleent diensten aan werkgevers								
Aantal ingediende vacatures	277.000	170.429	220.000	185.628	210.000	231.700	220.000	292.480
Aantal vervulde vacatures met voorwerk CWI ⁸⁸	88.640	50.054	72.220	62.738	74.250	82.157	87.127	90.891
CWI stimuleert ontwikkeling en benutting van talent voor de arbeidsmarkt en voorkomt dan wel bekort de uitkeringssituatie								
Preventiequote WW (%)	-	-	25	17,3	18	19,9	20	20,1
Preventiequote WWB/Abw (%)	-	-	25	45,6	40	46,5	45	48
Uitstroomquote WW (%)	70	56,5	60	51	50	59,1	55	59,3
Uitstroomquote WWB/Abw (%)	70	49,6	60	50,4	50	61,8	55	60,5
Poortwachterquote WW (%)	-	-	65	60,8	60	68,2	65	68,8
Poortwachterquote WWB (%)	-	-	65	87,3	75	88,0	85	88,8
Tijdigheid indicatie Wsw (% < 16 weken)	-	-	-	-	-	-	85	68
Tijdigheid herindicatie Wsw (% < 16 weken)	-	-	-	-	-	-	85	68,5
CWI is ketenpartner in Werk, Werkvoorziening en inkomen								
Tijdigheid overdracht WW (%)	80	77	80	81,1	80	86,2	80	86,5
Volledigheid overdracht WW (%)	80	71,3	80	90,1	85	98,4	85	99,2
Tijdigheid overdracht WWB/Abw (%)	80	91,9	80	95,6	96	96,5	96	93,2
Volledigheid overdracht WWB/Abw (%)	80	63,6	80	86,6	80	97,6	85	99

⁸⁷ Exclusief de in Werk.nl opgenomen vacatures.

⁸⁸ Voor de jaren 2004 en 2005 is bij zowel streefcijfer (norm) als realisatie het aantal "Vacatureoffensief-vacatures" meegeteld.

Tabel 5.1b Vervolg (Bron: Jaarverslagen CWI 2002-2005 en Tweede Kamer, vergaderjaar 2005-2006, 26 448, nr. 271)

	2002		2003		2004		2005	
	Streefcijfer	Realisatie	Streefcijfer	Realisatie	Streefcijfer	Realisatie	Streefcijfer	Realisatie
CWI als effectieve, doelmatige, klantgerichte, innovatieve en transparante organisatie								
Waarderingscijfer werkgever ⁸⁹	-	-	7	7,1	7	7,1	7	7
Waarderingscijfer werkzoekenden	6	7,5	7	6,7	7	?	7	7,3
Waarderingscijfer intermediairs	-	-	-	-	7	7,1	7	6,6
Waarderingscijfer ketenpartijen	-	-	7	6	-	-	-	-
Waarderingscijfer UWV	-	-	7	6,2	7	6,9	-	-
Waarderingscijfer gemeenten	-	-	7	5,9	7	6,1	-	-
Ziekteverzuim (% inclusief langdurig ziekteverzuim en exclusief bevalingsverlof)	10	8,8	8,5	8,0	6,0	5,0	6,0	6,4
Stafpersoneel (%)			14,5	12,6	12,0	12,4	12,0	12,0
Uitputting regulier budget (%)	100	98,8	100	96	100	100	100	100
Uitputting incidenteel budget (%)	-	-	100	44	100	129	100	100
Medewerkerstevredenheid (1-10)	-	-	7	?	7	?	7	6,6

⁸⁹ Over de scores op waardering werkzoekenden/ werkgevers voor 2005 verschillen Meibrief (Tweede Kamer, vergaderjaar 2005-2006, 26 448, nr. 271.) en Jaarverslag van elkaar. Wij gaan uit van het CWI-jaarverslag 2005.

5.3 Prestaties UWV

5.3.1 *Werk boven uitkering*

WAO-instroom

De WAO-instroom daalde vanaf de invoering van SUWI en de realisatie lag altijd beneden de streefcijfers voorzover die bekend zijn. Voor 2005 is geen streefcijfer benoemd vanwege het opdrogen van de instroom door de Verlengde Loondoorbetalingsplicht bij Ziekte (VLZ).

Uitvoering arborol vangnetgevallen (% herstel voor einde wachttijd)

De prestatie op de indicator uitvoering arborol die in 2004 gehanteerd is (% herstel voor einde wachttijd WAO) lag met 93% iets onder de norm van 96%. De indicator heeft voor 2005 geen functie als gevolg van de invoering van de VLZ. UWV rapporteert in 2005 daarom over de omvang van de gemiddelde verzuimduur van de vangnetgroep. Voor de uitzendbranche bedraagt deze bijna 2 weken gemiddeld en voor de zieke werklozen ruim 12 weken gemiddeld, een norm is niet benoemd.

Snelle start reïntegratietraject AG (% binnen 4 weken na reïntegratievisie)

De prestatie-indicator snelle start van reïntegratietrajecten voor gedeeltelijk arbeidsgeschikten geldt voor herbeoordeelde cliënten waarvan de WAO uitkering verlaagd is of beëindigd en betreft niet de IRO-trajecten. De realisatie in 2005 van 85% is gelijk aan de norm. In 2004 was de realisatie nog wat te laag, namelijk 83%.

Snelle start reïntegratietraject WW (% binnen 4 weken na advies CWI)

De streefcijfers voor een snelle start zijn verhoogd van 80% naar 85%, maar deze zijn bij lange na niet gehaald. Voor de WW lag de realisatie (25%) in 2004 ver onder de gestelde norm. Gedurende 2004 verbeterden de prestaties wel richting 40%, maar verdere verbetering zou afhankelijk zijn van de versterking van reïntegratiecoaching in 2005. De werving van reïntegratiecoaches liep aanvankelijk vertraging op, maar is eind 2005 op niveau, hoewel het opleidingstraject voor de coaches nog loopt (zie ook hoofdstuk 4).

Gemiddeld is in 2005 een realisatie van 42% (norm 85%) bereikt bij het aanmelden bij een reïntegratiebedrijf van werklozen binnen 4 weken na vaststelling van de afstand tot de arbeidsmarkt of reïntegratievisie.

Tijdigheid en juistheid reïntegratieverslag (%)

Over 2004 en 2005 zijn streefcijfers wat betreft tijdigheid naar beneden bijgesteld, van 80% naar 60%. De ene in 2004 gemeten prestatie is 43% en ligt daarmee lager dan de norm. Ook wat betreft juistheid is de gestelde norm van 70% niet gehaald.

Vanwege de invoering van de verlenging van de loondoorbetaling bij ziekte (VLZ) zijn er vanaf oktober 2004 tot oktober 2005 geen reïntegratieverslagen ingediend. Dit betekent dat beide indicatoren pas weer relevant is vanaf het 4e kwartaal 2005.

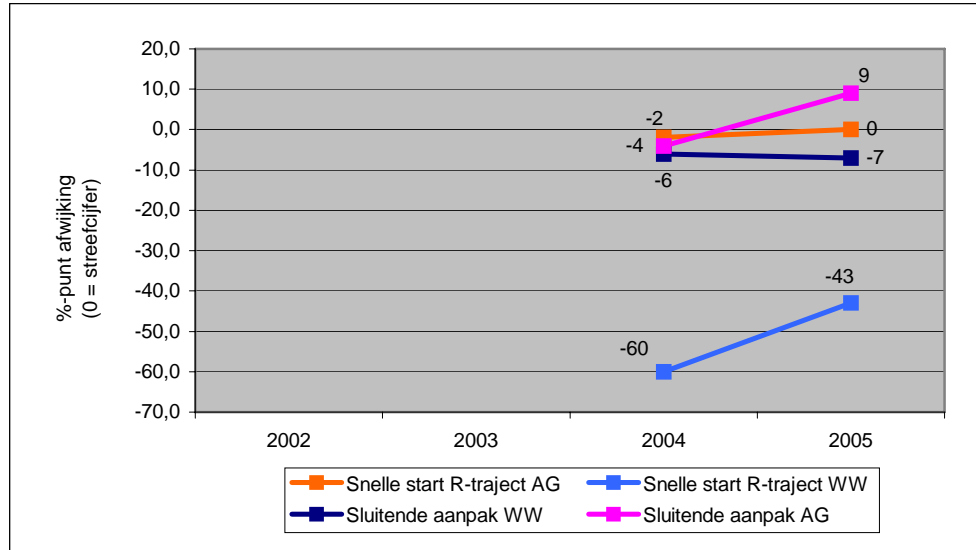
UWV zelf heeft vastgesteld op basis van deze prestaties dat het proces van toetsing van reïntegratieverslagen nog voor verbetering vatbaar is.

Sluitende aanpak WW (%)

In 2004 behaalde UWV een sluitendheid van 89% en in 2005 was deze 88%. Dat is onder de verlaagde norm van 95%. Deze norm was volgens de tekst in de jaarplannen in de beide jaren daarvoor nog 100%. Wanneer ook activiteiten van de reïntegratiecoach worden meegeteld, komt volgens UWV de sluitendheid in 2005 hoger uit, namelijk op 93%.

Sluitende aanpak AG (%)

Dit betreft de populatie herbeoordeelden waarvan de uitkering verlaagd is of beëindigd. Het streefcijfer voor sluitende aanpak AG daalde van 100% in 2003 naar 90% in 2004 en 2005. UWV heeft in 2004 86% sluitendheid bereikt en presteerde in 2005 met 99% ruim boven de norm.



Figuur 5.5 UWV doelstelling “Werk boven uitkering”, snelle start reïntegratietraject en sluitende aanpak (Bron: UWV Jaarverslagen, 2002-2005)

Effectiviteit reïntegratie, Aantal plaatsingen WW

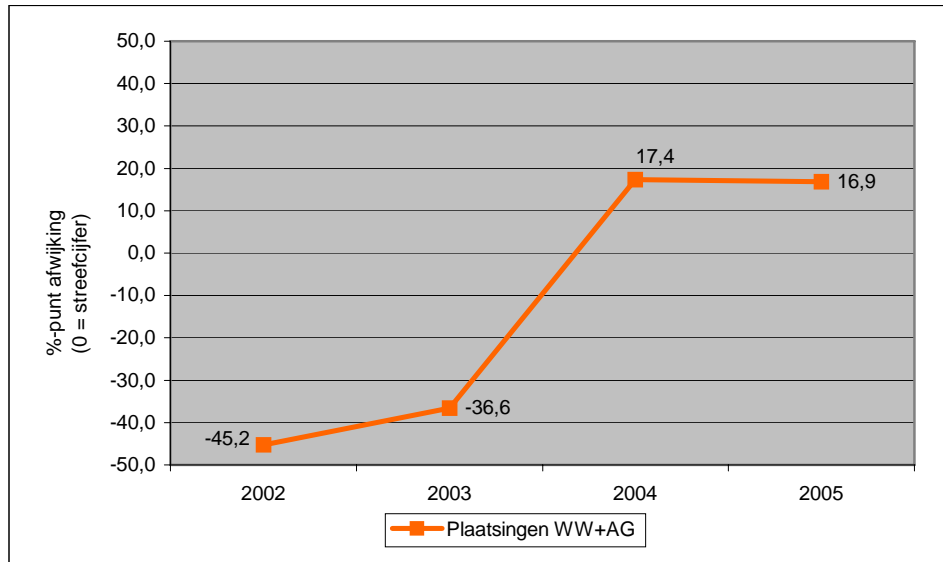
De plaatsingprestaties voor de WW van het UWV lagen alle jaren rond de 11.000 en 12.000 plaatsingen per jaar, het streefgetal in 2002. Het streefcijfer werd in 2005 lager vastgesteld; deze norm is gehaald. In hoofdstuk 6 wordt hier uitgebreider op ingegaan.

Effectiviteit reïntegratie, Aantal plaatsingen AG

De plaatsingprestaties van het UWV waren in 2002 en 2003 ver onder de norm. De streefwaarden waren die jaren zeer hoog vastgesteld, namelijk op 20.000 en 17.340, terwijl de realisaties niet boven de 5.000 uitkwamen. Deze realisaties zijn echter kunstmatig laag, vanwege de overgang naar het nieuwe registratiesysteem. Het streefcijfer in 2005 is verlaagd naar 16.000 en het gerealiseerd aantal plaatsingen is ruim 1.000 hoger. In hoofdstuk 6 wordt hier uitgebreider op ingegaan. De normverlaging hield verband met de economische conjunctuur.

Effectiviteit reïntegratie, Aantal plaatsingen Totaal (AG+WW)

Alleen voor deze indicator zijn gegevens over normen en prestaties beschikbaar in vier opeenvolgende jaren. In 2004 was de doelstelling van UWV om in totaal 18.000 cliënten te plaatsen, deze doelstelling is ruimschoots gehaald. Voor 2005 bedroeg de norm 25.000 plaatsingen en zijn er 29.219 gerealiseerd. Ten opzichte van de optimistische verwachtingen in 2001/2002 vlak voor de economische teruggang betekent dit een forse bijstelling naar beneden van circa 7.000 plaatsingen.



Figuur 5.6 UWV doelstelling “Effectiviteit reïntegraties”, aantal plaatsingen WW+AG ten opzichte van jaarnorm (Bron: UWV Jaarverslagen, 2002-2005)

Plaatsingspercentage WW

In de jaarplannen voor 2002 en 2003 was sprake van Plaatsingspercentages van 40% en de jaren daarna van een effectiviteit WW, uitgedrukt in een plaatsingspercentage van 50%. In 2002 was de prestatie onder de norm. In 2003 boven de norm. Ten aanzien van het meten van de realisatie speelt het probleem dat het plaatsingspercentage per contractjaar wordt berekend en niet per kalenderjaar omdat trajecten cohortsgewijs worden ingekocht ten laste van een contractjaar en trajecten een langere doorlooptijd kunnen hebben dan 1 kalenderjaar⁹⁰. In hoofdstuk 6 wordt hier uitgebreider op ingegaan.

Plaatsingspercentage AG

Ook hier geldt dat in de jaarplannen voor 2002 en 2003 sprake was van Plaatsingspercentages, met een streefcijfer van 30%, en in de jaren daarna van effectiviteit AG, uitgedrukt in een plaatsingspercentage van 40%. In 2002 was de prestatie onder de norm. In 2003 boven de norm. In hoofdstuk 6 wordt hier uitgebreider op ingegaan.

Plaatsingspercentage Totaal

Voor deze indicator zijn geen streefwaarden benoemd, maar wel prestaties gerapporteerd. In de opeenvolgende jaren waren deze als volgt, 32%, 22%, 24% en oplopend tot 34% in 2005.

Beslissingen over voorzieningen (% binnen 6 weken)

Vanaf 2002 zijn er voor drie opeenvolgende jaren streefwaarden van 90% benoemd. Prestaties zijn voor al die jaren onder de norm, maar verbeteren wel gestaag (van 63% naar 82%).

⁹⁰ Men dient zich te realiseren dat er geen directe relatie hoeft te bestaan tussen het plegen van een reïntegratie-inspanning en het realiseren van een plaatsing. Sommige inspanningen worden verricht (zoals de inzet van de voorziening scholing) in het kader van een ingekocht reïntegratietraject en leiden derhalve niet direct maar indirect tot een plaatsing van de arbeidsgehandicapte. Ook kan het zo zijn dat een combinatie van een aantal inspanningen (zoals inzet van de reïntegratie-instrumenten loondispensatie en begeleid werken) leidt tot een uiteindelijke plaatsing.

5.3.2 Klantgerichtheid⁹¹

Klanttevredenheid verzekerden (rapportcijfer)

Het UWV laat periodiek klanttevredenheidsonderzoek uitvoeren. De bescheiden streefcijfers variëren van rapportcijfer 6 (in 2002 en 2005) tot een 6,5 (in 2003 en 2004). De in de jaren 2002 en 2003 gemeten prestaties waren voldoende en iets boven de normcijfers.

Klanttevredenheid werkgevers

De streefcijfers voor tevredenheid van werkgevers variëren van rapportcijfer 6 (2002) tot een 6,5 (2004). De in 2002 en 2003 gemeten prestaties lagen hier beneden (5,9).

Klanttevredenheid werkgevers premie-inning

De tevredenheid van werkgevers met premie-inning was voldoende in 2002 (6,8) en in 2003 (6,1). Voor de jaren daarna zijn de prestaties (nog) niet gerapporteerd.

Klanttevredenheid werkgevers uitkeringsverzorging

De tevredenheid van werkgevers met uitkeringsverzorging was onvoldoende in 2002 (5,8) en in 2003 (5,5) en beneden de norm.

Afdoening klachten (% binnen 3 weken)

De streefcijfers voor de afdoening van klachten binnen 3 weken zijn geleidelijk verlaagd van 100% in 2002 naar 80% in 2005. De prestaties lagen in 2004 en 2005 ruim onder deze normen.

Snelle afwikkeling spontane contacten Klant Contact Centrum KCC (%)

In 2004 is het KCC in de twee beoogde vestigingen operationeel geworden. Voor de KCC indicator is alleen in 2005 een prestatie gemeten (81%) en die is net hoger dan de norm (80%).

Telefonische wachttijd (%), bereikbaarheid en afhandeling 1e lijn

Voor deze drie indicatoren is nimmer een prestatie gerapporteerd en alleen in 2002 zijn streefcijfers genoemd. De telefonische wachttijd diende in meer dan 90% van de gevallen korter te zijn dan 90 seconden, de telefonische bereikbaarheid 80% en afhandeling 1e lijn 70%. Met het KCC is de telefonische bereikbaarheid op nieuwe leest geschoeid en zijn nieuwe prestatienormen geformuleerd.

5.3.3 Kwaliteit uitvoering

Rechtmatigheid

De prestatie op de totale rechtmatigheid in 2004 bedroeg 98% en voldeed daarmee niet aan het streefcijfer van 99% (niet in de tabel). In 2005 is de prestatie nauwelijks minder dan de norm, namelijk 98,8%. De financiële rechtmatigheid is dus in 2005 verbeterd ten opzichte van 2004. De jaren daarvoor was geen norm benoemd. Wel voor de volgende onderdelen:

⁹¹ Naast de hiergenoemde PI's ontwikkelde UWV de Klantgerichtheidmonitor. Deze wordt elk kwartaal gehouden en biedt periodiek informatie over de mate van klantgerichtheid op regionaal en landelijk niveau. De belangrijkste resultaten van de eerste 0-meting zijn:

- 63% van de klanten is (zeer) tevreden over de dienstverlening, 17% is (zeer) ontevreden;
- persoonlijke aandacht krijgt de laagste waardering (UWV meibrief 2006).

Rechtmatigheid WW

De prestaties verbeteren in de jaren 2004 tot 2005 maar liggen nog ruim onder het streefcijfer van 99%.

Rechtmatigheid WAO

De prestaties van rechtmatigheid bij de uitvoering van de WAO liggen al enkele jaren op of boven de norm van 99%.

Rechtmatigheid ZW

De prestaties liggen al enkele jaren ruim onder de streefcijfers van 97% en later 99%.

Tijdigheid claim WW

De tijdigheidsscore WW (% binnen 8 weken) voldeed in 2002 niet aan de norm van 90%. In 2004 voldeed de prestatie met 91% ruim aan de gestelde norm van 86% binnen 8 weken. Voor 2005 is weer een hogere norm van 90% afgesproken. De realisatie in 2005 is met 94% boven de norm.

Intern (dus niet als formele prestatie-indicator, afgesproken met het ministerie) heeft UWV de tijdigheidsscore WW aangescherpt (% binnen 4 weken). Deze prestatie voldeed met 75% in 2005 aan de norm van 70%, die men zichzelf had opgelegd.

Tijdigheid claimbeslissing ZW <4 weken (algemeen)

De tijdigheidsscore ZW (% binnen 4 weken) voldeed met 71% in 2005 niet aan de norm van 85%.

Tijdigheid claim ZW uitzend (% binnen 4 weken)

De tijdigheid ZW voor uitzendkrachten bedraagt in 2005 tot en met augustus 93% en ligt daarmee boven de norm. In de jaren daarvoor presteerde het UWV ruim boven de norm.

Tijdigheid claim ZW overig incl. Wazo (% binnen 4 weken)

Voor alle overige vangnetcategorieën inclusief Wazo was de score in 2004 en in 2005 61%. Dat was in het eerste geval ruim onder de norm van 90% en vervolgens dicht bij de verlaagde norm van 65%.

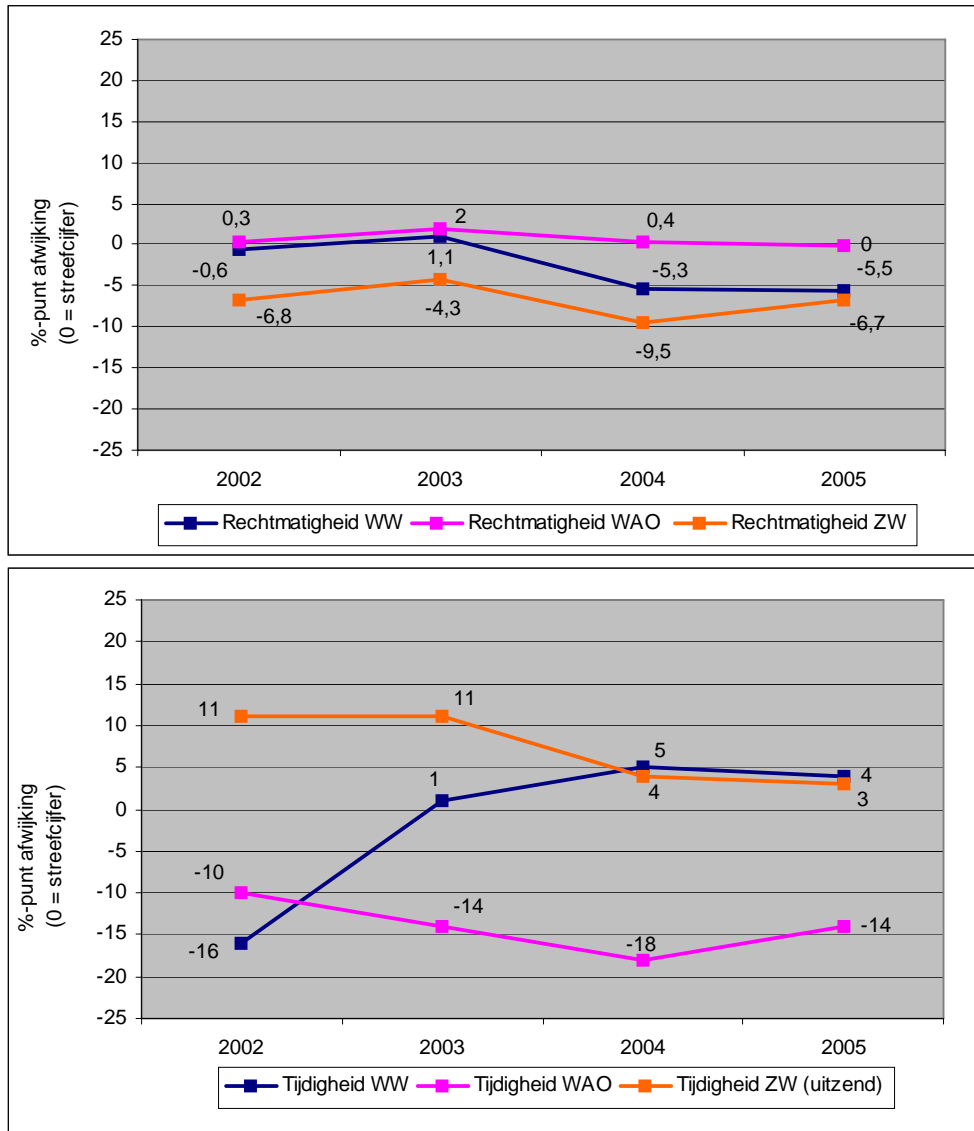
Tijdigheid claim WAO (% binnen 13 weken)

Door de jaren heen is de norm, eerst 80%, later 90% lang niet behaald.

De tijdige afhandeling instroom WIA wordt vanaf het laatste kwartaal 2005 gemeten.

Tijdigheid beslissing claim Wajong <13 weken

De prestatie op deze indicator lagen alle jaren onder de norm (90%), maar zijn wel verbeterd; van 69% naar 81%.



Figuur 5.7 UWV doelstelling “Kwaliteit van de Uitvoering”, rechtmatigheid en tijdigheid van uitkeringsverstreking (Bron: UWV Jaarverslagen, 2002-2005)

5.3.4 Handhaving (streefcijfers (normen))

Bekendheid van regels en plichten (compliance)

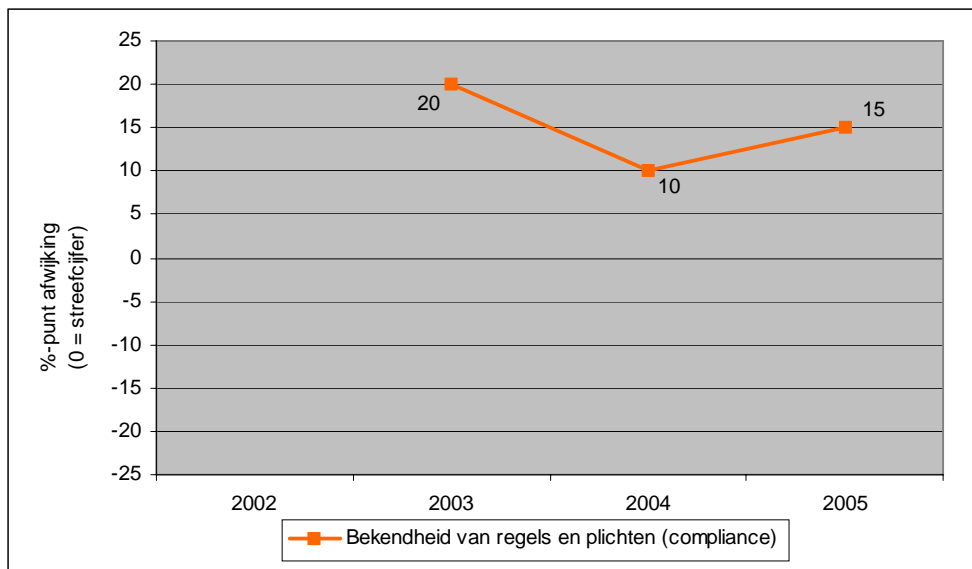
De streefcijfers zijn verhoogd van 40% in 2003 naar 60% in 2004 en 2005. De prestaties zijn steeds ruimschoots gehaald⁹².

⁹² In het derde kwartaal 2005 heeft UWV telefonisch onderzoek laten doen onder ongeveer 800 mensen met een WW- of WAO-uitkering. Uit het onderzoek blijkt dat de bekendheid van plichten voor de verschillende groepen van uitkeringsgerechtigden tussen 75% en 90% ligt. In het jaarverslag staat 75%.

Aantal overtredingen naar duur en omvang (% fraudegevallen < 3 mnd. na ontstaan vastgesteld)

Als indicator wordt gehanteerd: percentage schade door fraude dat binnen 3 maanden na ontstaan is vastgesteld (norm 70%). In 2004 was dat 75% van alle fraudeschades. Meting in 2005 geeft een daling aan naar 70%. Voornaamste oorzaak hiervan is volgens UWV het gestegen aandeel van moeilijker aan te tonen en langer durende fraudes in het totaal.

Fraude wordt gedefinieerd als het verstrekken van onjuiste of onvolledige gegevens dan wel het verzwijgen van relevante gegevens. Bij werkgeversfraude is veelal het gevolg dat premiegelden (gedeeltelijk) niet worden geïnd. Bij uitkeringsfraude is veelal het gevolg dat tenminste één uitkering (gedeeltelijk) ten onrechte wordt verstrekt. De geconstateerde fraude wordt o.a. afgedaan met aangifte bij het Openbaar Ministerie, een administratieve boete of een terugvordering. De omvang van alle feitelijk gepleegde fraude is onbekend. In het tweede kwartaalverslag 2005 presenteerde UWV de ontwikkeling in de periode 2002–2004. Hieruit blijkt dat de gemiddelde fraudeduur, het gemiddelde schadebedrag en de schade gerelateerd aan het uitgekeerde bedrag in 2004 lager waren dan in 2002.



Figuur 5.8 UWV doelstelling “Handhaving”, bekendheid van regels en plichten (compliance) (Bron: UWV Jaarverslagen, 2002-2005)

Overigens moest UWV constateren dat mede in het licht van de voortgaande reorganisatie dat veel van de prestatie-indicatoren en streefwaarden nog onvoldoende aansloten bij de uitvoering en onvoldoende vertaling vonden naar bedrijfsprocessen en onvoldoende ondersteund werden door meetinstrumentarium. Met de Minister is overeengekomen de prestatie-indicatoren te herijken voor 2006.

Tabel 5.2 PI UWV Werk boven uitkering, Streefcijfers, Prestaties en Resultaat (Bron: UWV)

Hoofddoelstellingen UWV Prestatie-indicatoren	2002		2003		2004		2005	
	Normen	Prestaties	Normen	Prestaties	Normen	Prestaties	Normen	Prestaties
Werk boven uitkering								
WAO-instroom	gsa	92.387	89.615	66.316	66.316	59.200	gsa	19.900
Uitvoering arborol vangnetgevallen (% daling ziekte verzuim t.o.v. jaar daarvoor)	-	-	-	-	-	-	5	ng
Uitvoering arborol vangnetgevallen (% herstel voor einde wachttijd)	-	-	-	-	>96	93	-	-
Snelle start reïntegratietraject AG (% binnen 4 weken na reïnt.visie)	-	-	80	Ng	85	83	85	85
Snelle start reïntegratietraject WW (% binnen 4 weken na advies CWI)	-	-	80	Ng	85	25	85	42
Tijdigheid reïntegratieverslag (%)	-	-	-	-	80	53	60	ng
Juistheid reïntegratieverslag (%)	-	-	-	-	70	ng	70	ng
Sluitende aanpak WW (%)	100*	ng	100*	Ng	95	89	95	88
Sluitende aanpak AG (%)	100*	ng	100*	Ng	90	86	90	99
Effectiviteit reïntegratie								
Aantal plaatsingen WW	12.000	12.565	7.480	11.131	ng	12.269	9.000	12.128
Aantal plaatsingen AG	20.000	4.971	17.340	4.617	ng	8.856	16.000	17.091
Aantal plaatsingen Totaal (WW + AG) (%)	32.000	17.536	24.820	15.748	18.000	21.125	25.000	29.219
Plaatsingspercentage WW (%)	40	10	40	46	50	ng	50	ng
Plaatsingspercentage AG (%)	30	12	30	39	40	ng	40	ng
Plaatsingspercentage Totaal (WW + AG) (%)	gsa	32	gsa	22	gsa	24	gsa	34
Beslissingen over voorzieningen (% binnen 6 weken)	90	63	90	74	90	82	-	-

*) alleen tekstueel in jaarplan.

gsa = geen streefcijfer afgegeven.

ng = niet gerapporteerd.

Tabel 5.3 PI UWV Klantgerichtheid, Streefcijfers, Prestaties en Resultaat (Bron: UWV)

Hoofddoelstellingen UWV Prestatie-indicatoren	2002		2003		2004		2005	
	Normen	Prestaties	Normen	Prestaties	Normen	Prestaties	Normen	Prestaties
Klantgerichtheid								
Klanttevredenheid verzekerden (rapportcijfer)	6	6,4	6,5	6,5	6,5	ng	6	ng*
Klanttevredenheid werkgevers	6	5,9	6,5	-	6,5	ng	6	ng*
klanttevredenheid werkgevers premie-inning	6	6,8	6,5	6,1	6,5	ng	6	ng*
klanttevredenheid werkgevers uitkeringsverzorging	6	5,8	6,5	5,5	6,5	ng	6	ng*
Afdoening klachten (% binnen 3 weken)	100	-	100	-	99	55	80	67
Snelle afwikkeling spontane contacten KCC (%)	-	-	-	-	70	ng	80	81
Telefonische wachttijd (% < 90sec)	90	ng	-	-	-	-	**)	-
Telefonische bereikbaarheid (%)	80	ng	-	-	-	-	**)	-
Telefonische afhandeling 1e lijn (%)	70	ng	-	-	-	-	**)	-

*) Wordt tweejaarlijks gemeten, publicatiegegevens 2e kwartaal 2006.

***) De nieuwe KlantContactCentra hebben andere meetsystemen dan golden in 2002.

ng = niet gerapporteerd.

Tabel 5.4 PI UWV Kwaliteit uitvoering, Streefcijfers, Prestaties en Resultaat (Bron: UWV)

Hoofddoelstellingen UWV Prestatie-indicatoren	2002		2003		2004		2005	
	Normen	Prestaties	Normen	Prestaties	Normen	Prestaties	Normen	Prestaties
Kwaliteit uitvoering								
Rechtmatigheid WW (%)	96	95,4	92	93,1	99	93,7	99	93,7
Rechtmatigheid WAO (%)	98,5	98,8	98	100	99	99,4	99	99
Rechtmatigheid ZW (%)	97	90,2	97	92,7	99	89,5	99	92,3
Tijdigheid claim WW (% binnen 8 weken) (%)	90	74	85	86	86	91	90	94
Tijdigheid claim WW (% binnen 4 weken) (%) (interne norm)	-	-	-	-	-	-	70	75
Tijdigheid claimbeslissing ZW <4 weken (algemeen) (%)	-	-	-	-	-	-	85	71
Tijdigheid claim ZW uitzend (% binnen 4 weken) (%)	80	91	80	91	90	94	90	93
Tijdigheid claim ZW overig incl. Wazo (% binnen 4 weken) (%)	-	-	-	-	90	61	65	61
Tijdigheid WAO (% binnen 13 weken) (%)	80	70	90	76	90	72	90	76
Tijdigheid claim WIA/WAO (%)	-	-	-	-	-	-	Ng*	72
Tijdigheid beslissing claim Wajong <13 weken (%)	80	69	90	82	90	81	90	ng

*) Instroom WIA pas per 4e kwartaal 2005.

**) 2004, 2005 = inclusief onzekerheden.

ng = niet gerapporteerd.

Tabel 5.5 PI UWV Handhaving, Streefcijfers, Prestaties en Resultaat (Bron: UWV)

Hoofddoelstellingen UWV Prestatie-indicatoren	2002		2003		2004		2005	
	Normen	Prestaties	Normen	Prestaties	Normen	Prestaties	Normen	Prestaties
Handhaving (streefcijfers (normen))								
Bekendheid van regels en plichten (compliance)	-	-	40	60	60	70	60	75
Aantal overtredingen naar duur en omvang (% fraudegevallen < 3 mnd. na ontstaan vastgesteld)	-	-	-	-	nulmeting	75	70	70

5.4 Prestaties SVB

Omdat de wijze waarop de SVB de indicatoren door de jaren heen presenteerde verschilt, is het niet altijd mogelijk om voor elk jaar voor elke indicator een streefcijfer en een prestatie te vermelden. We maken hieromtrent indien nodig een opmerking in de tekst.

5.4.1 *Tijdigheid en juistheid*

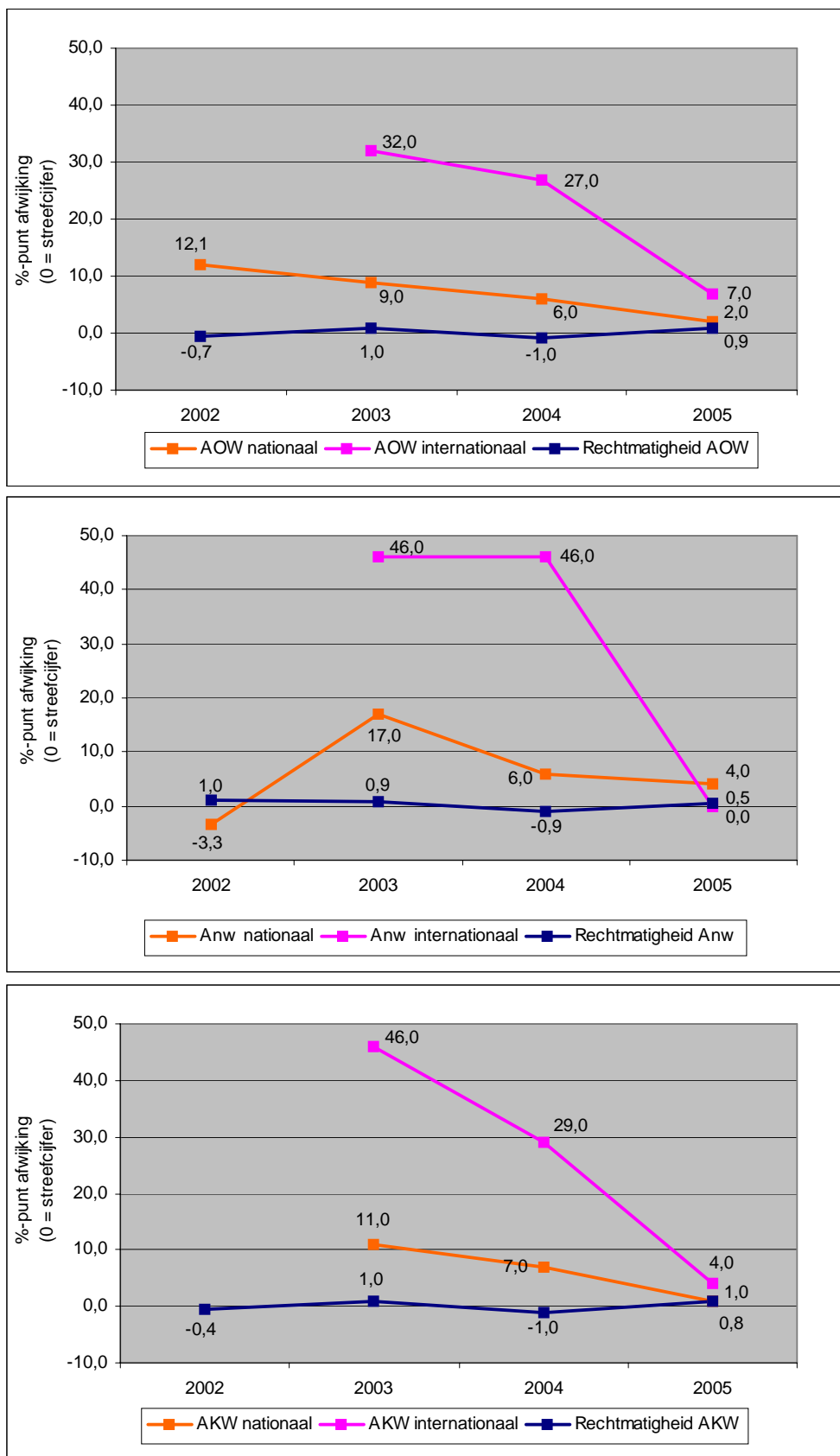
Tabel 5.6a laat een gunstig plaatje zien. Terwijl de streefcijfers voor (nationale en internationale) tijdigheid van de verstrekking van zowel de AOW, de AKW als de Anw uitkeringen geleidelijk aan naar boven zijn bijgesteld, blijft SVB op of boven de gestelde normen presteren.

5.4.2 *Rechtmatigheid*

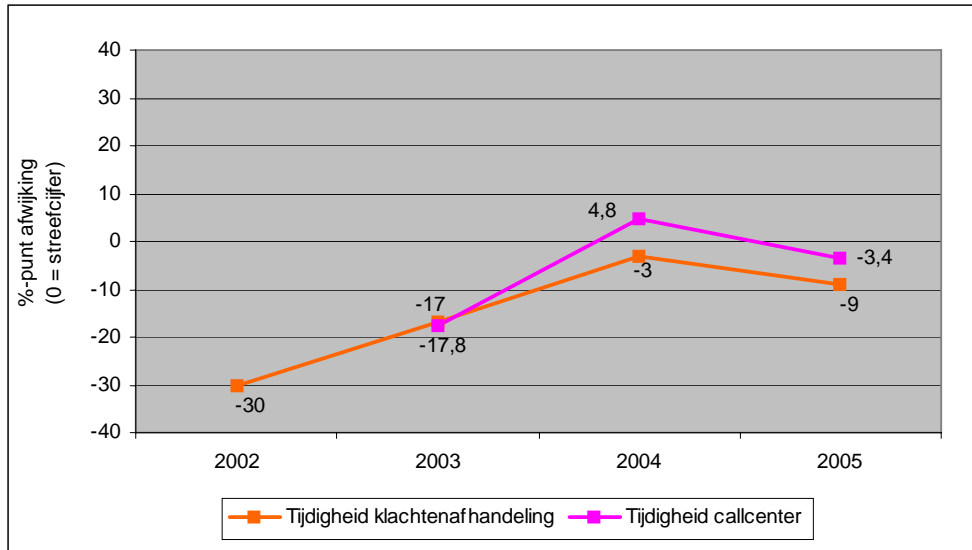
De rechtmatigheid van de verstrekking van de volksverzekeringen geldt dat de SVB al sinds 2002 elk jaar op of boven de norm presteert. De kwaliteit van de productie in termen van tijdigheid, juistheid en rechtmatigheid van de door SVB verstrekte uitkeringen lijkt daarmee op orde. Bovendien is die kwaliteit voor zowel de nationale als de internationale tijdigheid zeer constant. De SVB heeft haar streefcijfers in de loop der jaren bijgesteld en afgestemd op haar prestaties in voorgaande jaren. Dat blijkt uit de convergentie van de lijnen voor de streefcijfers en die voor de prestaties in de figuren.

5.4.3 *Klantgerichte uitvoering (waaronder cliëntenparticipatie)*

De termijn waarop klachten moeten worden afgehandeld om te kunnen spreken van tijdige afhandeling (6 weken) wordt in een steeds groter percentage van de gevallen gehaald. Werd in 2002 nog slechts 70% van de klachten op tijd afgehandeld, in 2005 is dat al 96%. Dat betekent dat in 2005 voor het eerst ook de gestelde norm van 95% is gehaald. Deze norm is overigens van 2003 op 2004 naar beneden bijgesteld van 100 naar 95%.



Figuur 5.9 SVB Prestaties op "Tijdigheid en rechtmatigheid" bij de verstrekking van AOW, ANW en AKW. (Bron: SVB Jaarverslagen 2002-2005)



Figuur 5.10 SVB prestaties op "Klantgerichtheid"; tijdigheid klachtenafhandeling en tijdigheid van het callcenter (Bron: SVB Jaarverslagen 2002-2005)

De tevredenheid over de afhandeling van klachten is nog niet op het gewenste niveau. Sinds 2004 hanteert SVB de norm dat 60% van de klachten naar tevredenheid zou moeten worden afgehandeld. Met 48% bleef de SVB in 2005 ver van die norm verwijderd. Ook de norm die SVB gesteld heeft aan haar callcenter om 70% van de binnenkomende gesprekken binnen 20 seconden te beantwoorden is met 66,6% niet gehaald. Een jaar eerder werd die norm nog wel gehaald.

SVB streeft ernaar klanten in één keer goed te helpen binnen het callcenter. Daarvoor geldt sinds 2004 de norm dat 85% van de binnenkomende telefoongesprekken in één keer moet worden afgehandeld. Die norm werd in 2003 en 2004 niet gehaald. In 2005 werd die norm wél gehaald.

Tabel 5.6b laat ook de tevredenheid van de klant zien over de telefonische, schriftelijke en e-mail dienstverlening door de SVB. De normen voor tevredenheid zijn sinds 2002 licht naar beneden bijgesteld. Hoewel de prestaties wel iets verbeteren, zijn de gestelde normen nooit gehaald. SVB hanteert de volgende indeling: Scores boven de 3,2 zijn 'goed', scores tussen 2,7 en 3,2 zijn 'voldoende' en scores beneden de 2,7 zijn 'onvoldoende'. We concluderen daarom dat SVB er niet in is geslaagd de tevredenheid over de telefonische, schriftelijke en e-mail dienstverlening op goed niveau te brengen. De klanttevredenheid is echter constant én voldoende.

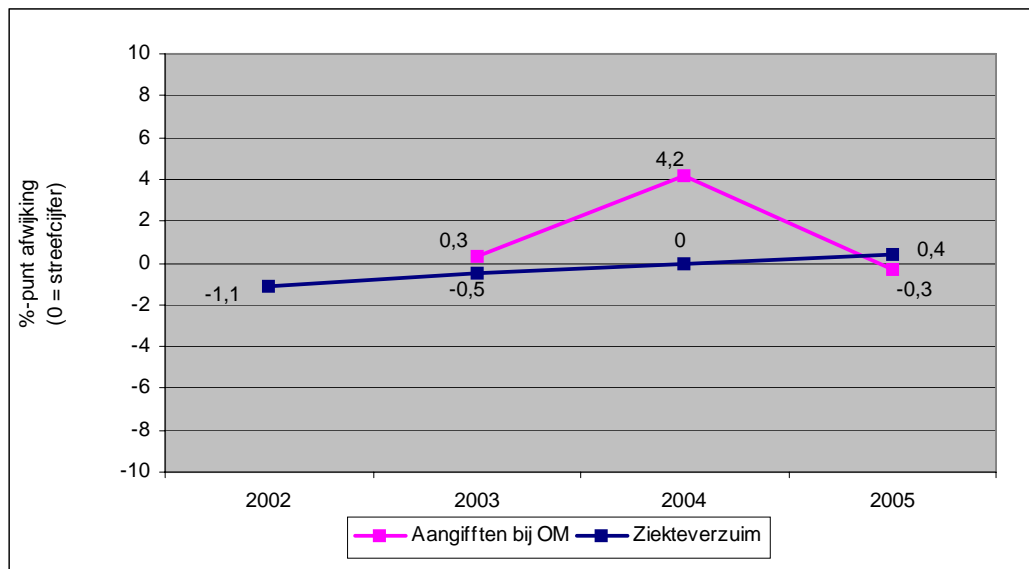
5.4.4 Handhaving en continuïteit

Tabel 5.6c geeft de prestaties van de SVB op handhaving en continuïteit. Voor de SVB betekent handhaving vooral preventie van fraude en opsporing. De tabel laat in het algemeen een stijgende lijn zien in de prestaties op handhaving. Het aantal fraudesignalen dat wordt opgevangen neemt flink toe. Waren in 2003 nog maar 1.777 signalen het waard om een vooronderzoek naar te doen, inmiddels is dat aantal verdubbeld en wordt op bijna 3.500 signalen een vooronderzoek gestart. Deze vooronderzoeken leiden ook in steeds meer gevallen ook tot een aangifte bij het OM. Het aantal aangiften stijgt echter wat minder spectaculair, van 270 in 2002 tot 329 in 2005. Daarmee slaagt SVB er overigens prima in de afspraken met het OM over het aantal aangiften per jaar na te komen.

Wellicht een logisch gevolg van bovenstaande is dat het totale fraudebedrag sinds 2003 elk jaar is toegenomen. Dat heeft vooral te maken met een gewijzigde organisatie van de opsporing per 1 november 2002. Die reorganisatie maakt het mogelijk dat zowel de inhoudelijke aanpak van zaken als de aansturing van proces en medewerkers conform de verwachtingen en de gestelde doelen konden worden verbeterd. Daarmee kon een behoorlijk aantal oudere dossiers worden afgedaan. Ook is de SVB meer proactief gaan opsporen door gericht controle-onderzoek naar zaken die een hoger frauderisico hebben.

SVB scoorde op het afdoeningspercentage niet hoger dan 98%. Die hoogste score haalde SVB in 2004. In 2005 daalde het afdoeningspercentage weer licht.

Voor de prestatie-indicatoren ‘bekendheid met plichten en regels (compliance)’ en ‘incassoratio’ zijn door de SVB sinds 2002 geen streefcijfers opgesteld. In de jaarverslagen zijn wel prestaties opgenomen, maar die zijn vermeld per uitkering. Er is geen overall-cijfer voor deze beide indicatoren.



Figuur 5.11 SVB prestaties op “Handhaving en continuïteit”; aangifte van fraude bij Openbaar Ministerie, en ziekteverzuim eigen medewerkers (Bron: SVB Jaarverslagen 2002-2005)

Een constant punt van aandacht voor de SVB in het kader van de continuïteit is vooral het ziekteverzuim onder de eigen medewerkers. De SVB is erg ambitieus geweest in haar plan om het ziekteverzuim in de afgelopen jaren terug te brengen van 7% in 2002 tot 4,6% in 2005. Tot aan 2004 lukte het de SVB om haar jaarlijkse streefcijfers te halen. In 2005 bleek de norm van 4,6% echter niet haalbaar. De daling in het ziekteverzuim onder de medewerkers van de SVB stokte op 5%. De SVB vraagt zich in het jaarverslag 2005 dan ook af of deze norm wellicht niet té ambitieus was gesteld. De voorgestelde norm van 3,7% voor 2006 wordt dan ook heroverwogen.

Tabel 5.6a Prestaties SVB Uitvoering (Tijdige en juiste (=rechtmatige) uitkeringsverstrekking) (Bron: Jaarverslagen SVB 2002 tot en met 2005)

Hoofddoelstellingen SVB Prestatie-indicatoren	2002 ¹⁾		2003 ¹⁾		2004 ²⁾		2005	
	Streefcijfers (normen)	Prestaties	Streefcijfers (normen)	Prestaties	Streefcijfers (normen)	Prestaties	Streefcijfers (normen)	Prestaties
Tijdigheid (en juistheid)								
AOW nationaal (%)	85	97,1	90	99,0	90	96,0	95	97,0
AOW internationaal (%)	gsa	45,9	30	62,0	60	87,0	85	92,0
Anw nationaal (%)	85	81,7	70	87,0	80	86,0	85	89,0
Anw internationaal (%)	gsa	26,7	10	56,0	40	86,0	85	85,0
AKW nationaal (%)	gsa	96,2 ³⁾	85	96,0	90	97,0	95	96,0
AKW internationaal (%)	gsa	84,2	30	76,0	60	89,0	85	89,0
TOG (%)	gsa	ng	gsa	ng	75	68,0	75	77,0
Rechtmatigheid								
Totaal (%)	gsa	ng	gsa	ng	99	99,9	99	99,9
AOW (%)	99	99,7	99	99,97	99	99,9	99	99,9
Anw (%)	99	98,0	99	99,88	99	99,5	99	99,9
AKW (%)	99	99,4	99	99,99	99	99,8	99	100,0
TOG (%)	99	100,0	99	100,0	99	100,0	99	100,0

1) Resultaten 2002 en 2003 betroffen alleen aanvragen.

2) In 2004 zijn ook de Mutaties met rechtsgevolg meegenomen.

3) Tijdigheid AKW in 2002 gaat over tweede helft 2002. Eerste helft zijn geen gegevens over.

gsa = geen streefcijfer afgegeven

ng = niet gerapporteerd.

Tabel 5.6b Prestaties SVB Klantgerichtheid (Bron: Jaarverslagen SVB 2002 tot en met 2005)

Hoofddoelstellingen SVB ⁹³ Prestatie-indicatoren	2002		2003		2004		2005	
	Streefcijfers (normen)	Prestaties	Streefcijfers (normen)	Prestaties	Streefcijfers (normen)	Prestaties	Streefcijfers (normen)	Prestaties
Klantgerichtheid								
Tijdigheid klachten afhandeling < 6 weken ⁹⁴ (%)	100	70	100	83,0	95	92,0	95	96,0
Tevredenheid afhandeling klachten (%)	gsa	ng	gsa	ng	gsa	ng	60	48,0
Afhandeling callcenter (%)	gsa	ng	90	72,0	90	78,2	85	89,4
Tijdigheid callcenter (%)	gsa	ng	80	62,2	70	74,8	70	66,6
Telefonische dienstverlening ⁹⁵	3,4	ng	3,4	3,1	3,2	3,2	gsa	ng
Schriftelijke dienstverlening	3,3	ng	3,2	3,1	3,2	3,1	gsa	ng
E-mail dienstverlening	gsa	ng	3,3	3,0	3,1	3,1	gsa	ng

⁹³ Op basis van jaarverslagen SVB 2002, 2003, 2004 en 2005 en Tweede Kamer, vergaderjaar 2005-2006, 26 448, nr. 271.

⁹⁴ Tot en met 2004 hanteert SVB twee service levels voor de klachtafhandeling: 80% binnen 2 weken, de overige 20% binnen 6 weken.

⁹⁵ Streefwaarden op een 5-puntsschaal.

Tabel 5.6c Prestaties SVB Handhaving en continuïteit (Bron: Jaarverslagen SVB 2002 tot en met 2005)

Hoofddoelstellingen SVB Prestatie-indicatoren	2002		2003		2004		2005	
	Streefcijfers (normen)	Prestaties	Streefcijfers (normen)	Prestaties	Streefcijfers (normen)	Prestaties	Streefcijfers (normen)	Prestaties
Handhaving								
Bekendheid met plichten/ regels ⁹⁶	gsa	ng	gsa	ng	gsa	ng	gsa	ng
Aantal aangiften bij OM (aantal personen/ zaken) ⁹⁷	gsa	270	310	311	310	323	330	329
Aantal fraudesignalen ⁹⁸	gsa	ng	gsa	1.777	gsa	2.805	gsa	3.464
Totaal fraudebedrag (x €1.000) ⁹⁹	gsa	5.800	gsa	9.300	gsa	9.700	gsa	9.000
Afdoeningspercentage ¹⁰⁰ (%)	gsa	ng	gsa	92	100	97,9	gsa	97,4
Incassoratio ¹⁰¹	gsa	ng	gsa	ng	gsa	ng	gsa	ng
Continuïteit								
Ziekteverzuim eigen personeel ¹⁰² (%)	7	5,9	6,2	5,7	5,4	5,4	4,6	5,0

gsa = geen streefcijfer aangegeven.

ng = niet gerapporteerd.

⁹⁶ Alléén per uitkering bekend. Geen overall jaarcijfer.

⁹⁷ Gerapporteerd in aantal personen tegen wie aangifte is gedaan. Voor 2002 is alleen een streefcijfer bekend voor het aantal zaken dat is aangegeven bij het OM.

⁹⁸ Aantal fraudesignalen dat zo veelbelovend leek dat het noopte tot nader vooronderzoek om te kunnen beoordelen of opsporingsonderzoek opportuun is.

⁹⁹ Het schade- of nadeelbedrag dat met de geconstateerde onrechtmatigheden gemoeid was.

¹⁰⁰ Mate waarin alsnog een boete is opgelegd, nadat besloten werd dat geen aangifte gedaan kon worden of het OM besloot om niet te vervolgen.

¹⁰¹ Mate waarin ingestelde terugvorderingen en boetes daadwerkelijk werden geïncasseerd. Het jaarcijfer betreft incasso's die in een bepaald jaar volledig werden afgeboekt. De incassoratio is alléén bekend per uitkering (AOW, Anw en AKW). Er is geen overall-cijfer.

¹⁰² Verzuim tot één jaar exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof.

5.5 Ketenprestaties 2002-2005

In paragraaf 3.5 van dit rapport wordt uitgebreid aandacht besteed aan de totstandkoming van het Algemeen Keten Overleg (AKO), een overlegvorm waarbinnen UWV, CWI en VNG onder voorzitterschap van SZW overlegt over de implementatie van SUWI. In 2003 nam AKO het op zich om ervoor te zorgen dat ‘de keten’ beter zou gaan functioneren. Vanaf 2003 hebben CWI en UWV jaarlijks een aantal indicatoren in hun jaarverslagen opgenomen die betrekking hebben op de samenwerking in de keten. Daarbij gaat het om bijvoorbeeld poortwachterquote, preventiequote, uitstroomquote en bijvoorbeeld tijdigheid en volledigheid overdracht WW en WWB/Abw. De prestaties op deze indicatoren zijn in dit hoofdstuk per ZBO al besproken (zie tabel 5.1a). Voor het gemak is het relevante deel van deze prestatietabel in de paragraaf weer opgenomen (tabel 5.7b).

De poortwachterfunctie WW van CWI is sinds 2002 duidelijk verbeterd. Voor Abw/WWB is dit minder duidelijk, omdat zoals eerder opgemerkt, de norm aanvankelijk te laag bleek te zijn vastgesteld en daarop verhoogd is. De prestaties bleven boven deze norm.

Het heeft tot het Ketenprogramma 2005 geduurd voordat het AKO een start begon te maken met het meetbaar en inzichtelijk maken van de ketenpreventie- en ketenuitstroomquote. In 2005 werden in de jaarverslagen van CWI en UWV voor het eerst deze ketenprestatie-indicatoren opgenomen (zie tabel 5.7a). Deze indicatoren geven inzicht in de gezamenlijke prestaties van CWI, UWV en gemeenten.

De ketenpreventiequote WW is in 2005 constant op ongeveer 33%. Dat betekent dat één op de drie WW-indiceringen uiteindelijk niet tot een beroep op de WW heeft geleid. Enerzijds omdat WW geïndiceerden niet door CWI zijn overgedragen aan het UWV. Anderzijds omdat het verzoek om een WW-uitkering bij overdracht is afgewezen door UWV. Ook de ketenuitstroomquote is constant over heel 2005 en ligt op ongeveer 74%. Dat betekent dat driekwart van het aantal WW-uitkeringen binnen één jaar is stopgezet. Hieraan hebben zowel CWI als UWV bijgedragen geleverd. CWI door bemiddelingsinspanningen, UWV vooral door handhaving en reïntegratie-inspanningen.

In verband met de nog experimentele status zijn normen voor deze indicatoren nog niet bepaald.

Naast een ketenpreventiequote en een ketenuitstroomquote werkten in 2005 de ketenpartners ook aan een ketendoorstroomquote WW-WWB. In december 2005 is een eerste conceptmeting verricht naar deze ketendoorstroomquote op basis van onderzoek van UWV. Daarmee valt deze indicator echter buiten het kader van dit onderzoek.

De paradox van intensievere en succesvolle samenwerking bij de intake is, dat dit met de traditionele indicatoren en quotes niet goed in beeld te brengen is, sterker nog dat deze indicatoren minder makkelijk te interpreteren zijn. Hier zijn een aantal redenen voor:

- Door de in aantal toenemende vormen van parallelle geïntegreerde dienstverlening en de A/B-routing, waarbij de A-groep heterogener en groter is dan oude fase 1, treden er vooralsnog niet transparante veranderingen op in de systematiek van registreren en verschillen tussen locaties/regio's.
- Nog niet duidelijk is hoe de verschillende manieren van werken in de Toonkamers en experimenten doorwerkt in de registraties.
- Ook zijn er gevolgen van de wijzigingen in de behandeling van de uitkeringsintake WWB, die nog onderzocht worden.

In elk geval is nader en gedegen onderzoek nodig om de prestaties van de geïntegreerde dienstverleningsvormen in beeld te brengen. Een geïntegreerde aanpak van klantwaardering, klantregistratie, tijdsbesteding van medewerkers en outcome-prestaties.

Tabel 5.7a KPI UWV en CWI, streefcijfers en prestaties (Bron: CWI, UWV)

Prestaties in de keten	1 ^e kwartaal 2002		1 ^e kwartaal 2003		1 ^e kwartaal 2004		1 ^e kwartaal 2005	
	Normen	Prestaties	Normen	Prestaties	Normen	Prestaties	Normen	Prestaties
Ketenprestatie-indicatoren								
Ketenpreventiequote WW	gsa	33	gsa	33	gsa	34	gsa	33
Ketenuitstroomquote WW (1 jr.)	gsa	74	gsa	73	gsa	73	gsa	75
Ketendoorstroomquote WW → Abw/ WWB	gsa	ng	gsa	ng	gsa	ng	gsa	ng

gsa = geen streefcijfer/ norm afgegeven.

ng = niet gerapporteerd.

Tabel 5.7b Herhaling deel tabel 5.1a (Bron: CWI, UWV)

Prestatie-indicator CWI	2002		2003		2004		2005	
	Streefcijfer	Realisatie	Streefcijfer	Realisatie	Streefcijfer	Realisatie	Streefcijfer	Realisatie
CWI stimuleert ontwikkeling en benutting van talent voor de arbeidsmarkt en voorkomt dan wel bekort de uitkeringssituatie								
Preventiequote WW (%)	-	-	25	17,3	18	19,9	20	20,1
Preventiequote WWB/Abw (%)	-	-	25	45,6	40	46,5	45	48
Uitstroomquote WW (%)	70	56,5	60	51	50	59,1	55	59,3
Uitstroomquote WWB/Abw (%)	70	49,6	60	50,4	50	61,8	55	60,5
Poortwachterquote WW (%)	-	-	65	60,8	60	68,2	65	68,8
Poortwachterquote WWB (%)	-	-	65	87,3	75	88,0	85	88,8
Tijdigheid indicatie Wsw (% < 16 weken)	-	-	-	-	-	-	85	68
Tijdigheid herindicatie Wsw (% < 16 weken)	-	-	-	-	-	-	85	68,5
CWI is ketenpartner in Werk, Werkvoorziening en inkomen								
Tijdigheid overdracht WW (%)	80	77	80	81,1	80	86,2	80	86,5
Volledigheid overdracht WW (%)	80	71,3	80	90,1	85	98,4	85	99,2
Tijdigheid overdracht WWB/Abw (%)	80	91,9	80	95,6	96	96,5	96	93,2
Volledigheid overdracht WWB/Abw (%)	80	63,6	80	86,6	80	97,6	85	99

5.6 Conclusies: doelbereiking ZBO's

In deze paragraaf wordt nagegaan in hoeverre de ZBO's hun doelen die mede in overleg met het ministerie zijn vastgesteld, hebben bereikt. Dit doen we aan de hand van de in dit hoofdstuk gepresenteerde informatie over prestatie-indicatoren en de procesinformatie uit hoofdstuk 4 die voor deze prestaties verklaringen kan bieden.

De drie ZBO's passeren de revue, waarna het hoofdstuk wordt afgesloten met de bespreking van enige apart te benoemen thema's die de reikwijdte van de afzonderlijke prestatie-indicatoren overstijgen zoals cliëntenparticipatie en ketensamenwerking.

5.6.1 Doelbereiking CWI

Voor CWI gelden als hoofddoelstellingen voor 'werk boven inkomen en klantgerichtheid':

- Zorg voor een transparante arbeidsmarkt.
- Dienstverlening werkgevers.
- Stimuleren ontwikkeling en benutting talent voor de arbeidsmarkt en voorkomen/bekorten uitkeringssituatie.
- Ketenpartner in werk, werkvoorziening en inkomen.
- CWI als effectieve doelmatige klantgerichte innovatieve transparante organisatie.
- Implementatie nieuwe beleidsdoelen.

Zorg voor transparante arbeidsmarkt

CWI heeft een herkenbare en positieve bijdrage geleverd aan de beoogde transparantie van de arbeidsmarkt via werk.nl, dat een spectaculaire stijging van gebruikerssessies kende (tot 31,6 miljoen per jaar). CWI faciliteert andere partijen en stelt arbeidsmarktinformatie (online) beschikbaar. Het markt bereik van vacatures is toegenomen en het aantal beschikbare CV's op Werk.nl eveneens tot 336.717 in 2005. Bij deze stijging speelde vanzelfsprekend ook de neerwaartse conjunctuur een rol.

Dienstverlening werkgevers

De teruglopende economie speelde stellig ook een rol bij de afname van het aantal ingediende vacatures; op basis van de economische prognoses werden de streefcijfers naar beneden bijgesteld, waarna men in 2005 de lat weer iets hoger legde. Op zich is het dan een prestatie dat de streefcijfers in 2004 en vooral in 2005 ruim overtroffen werden. Door projecten zoals 'Focus op werk', Vacatureoffensief en Plan van aanpak Jeugdwerkloosheid is de werkgeversdienstverlening aanmerkelijk geïntensiveerd en beter georganiseerd. De prestatie-indicator 'Vacaturevervulling met voorwerk CWI' scoorde dan ook in 2004 en 2005 boven de norm. Ook op dit onderdeel heeft CWI zijn doelen bereikt.

Stimuleren ontwikkeling talent en voorkomen/bekorten uitkering

Deze doelen worden op de eerste plaats gemeten met de preventie- en met de uitstroomquote. Met de inregeling waren aanvankelijk problemen die vooral met de ketenafstemming te maken hadden. Daarbij bleek de normering wat betreft de Abw/WWB-preventiequote te laag vastgesteld en die van de WW te hoog. Ook de uitstroomquotes bleken aanvankelijk te hoog vastgesteld, maar dit had meer te maken met de conjunctuur. Voor 2005 zijn de streefwaarden voor de preventie- uitstroom- en poortwachtersquote weer verhoogd en deze waarden zijn ruim bereikt. Wat dit betreft lijkt CWI zijn doelen bereikt te hebben.

Het stimuleren en ontwikkelen van talent is vooralsnog minder makkelijk meetbaar. Diverse arbeidsmarktprojecten en het tot ontwikkeling brengen van competentiecentra leveren een positieve bijdrage. Ook de toegankelijkheid van de beursvloer levert een bijdrage, maar de effectiviteit ervan in het kader van de SUWI-doelstellingen is vooralsnog moeilijk in beeld te brengen.

gen, juist vanwege de laagdrempeligheid: Wie krijgt welke ondersteuning wanneer? De ketenpartners zijn zich hiervan bewust en zoeken naar oplossingen in het kader van de ontwikkeling van nieuwe dienstverleningsconcepten.

Ketenpartner in werk, werkvoorziening en inkomen

De prestaties van CWI als ketenpartner (uitgedrukt in volledigheid en tijdigheid van de overdracht) zijn in de loop der jaren verbeterd en zijn op of boven de norm. Ondanks dit succes op de landelijk prestatienorm, blijkt soms met name richting afzonderlijke gemeenten over en weer nog betere afstemming nodig en mogelijk (dit afhankelijk van de lokale situatie). Wanneer we hierbij de tevredenheidsscores van de ketenpartners betrekken (zie hierna) dan blijken gemeenten een lager cijfer te geven (en ook lager dan UWV) dan beoogd (rond de 6 in plaats van rond de 7).

CWI zet zich in voor de samenwerkingsexperimenten en het tot stand komen van bedrijfsverzamelgebouwen. Vanaf 2005 krijgt de samenwerking met UWV zowel in beleid als in uitvoering duidelijker vorm. CWI en UWV brachten uitgangspunten voor de dienstverlening in beeld in de nota 'Samen doen we het zo'. Met het tot stand brengen van Sonar is recent een belangrijke stap gezet richting keteninformatisering.

De prestaties blijven achter wat betreft het tijdig vaststellen van de (her)indicatiebesluiten Wsw. Redenen zijn het onverwacht grote aantal aanvragen en wachttijden bij extern in te huren expertises. In het laatste kwartaal is een aantoonbare inhaalslag gemaakt.

Conclusie: behalve wat betreft de Wsw voldoet CWI in 2005 aan de gestelde kwantitatieve normen, maar zoals alle ketenpartners aangeven is er nog veel te verbeteren ten behoeve van een klantgerichte samenwerking.

CWI als effectieve doelmatige klantgerichte innovatieve transparante organisatie

Wat betreft zijn organisatie-ontwikkeling heeft CWI een transparant organisatiemodel neergezet met consequent benchmarken van de vestigingen. De waarderingscijfers van de werkzoekenden en werkgevers liggen over het algemeen op de norm van 7, die van de ketenpartners stijgen, maar liggen zoals opgemerkt, nog iets onder de norm.

Implementatie nieuwe beleidsdoelen

Wat dit betreft zijn er geen kwantitatieve prestatie-indicatoren ontwikkeld. Een kwalitatief oordeel is op basis van de beschikbare gegevens wel mogelijk. CWI heeft naar vermogen uitvoering gegeven aan deze beleidsaccenten.

De voorbereiding en implementatie van de Wsw-indicatiestelling zijn goed georganiseerd aangepakt en met onderzoek in pilots en een informatiesysteem goed ondersteund. Weliswaar ontstonden achterstanden, maar deze werden adequaat aangepakt.

Er werd serieus aandacht gegeven aan diverse convenanten (minderheden-MKB convenant, convenant herintredende vrouwen), er is een schoolverlaterscampagne georganiseerd en diverse projecten zijn gestart.

CWI heeft een voortrekkersrol wat betreft de inrichting van competentiecentra. In combinatie met de efficiency-doelstelling is de financiering echter soms een probleem.

Het Masterplan Hoogwaardig Handhaven is van start gegaan en pilots zijn ingericht. Wel heeft CWI de ambities in het masterplan Hoogwaardig Handhaven naar beneden moeten bijstellen naar eigen zeggen in verband met de kosten.

5.6.2 *Doelbereiking UWV*

Voor UWV zijn als hoofddoelen geformuleerd:

- werk boven uitkering, preventie en reïntegratie;
- klantgerichtheid;

- kwaliteit van de uitvoering;
- handhaving;
- implementatie nieuwe beleidsdoelen.

Werk boven uitkering, preventie

De WAO instroom daalde vanaf 2002 en lag steeds beneden de streefcijfers. De strikte toepassing van de WVP heeft hier aan bijgedragen. Diverse activiteiten en de opbrengst ervan komen niet tot uiting in de prestatie-indicatoren. Dit zijn bijvoorbeeld op preventie gerichte benaderingen naar werkgevers met een hoog WAO-risico.

Een andere preventieve activiteit is de uitvoering van de arborol. De uitvoering ervan lag in 2004 net iets onder de norm. In hoofdstuk 4 is beschreven dat een verbetertraject van de ZW-uitvoering was ingezet. Na aanvankelijk succes ontstonden er echter in 2005 bij overgang naar een nieuw systeem (Zwaluw) aanzienlijke problemen.

Wat betreft deze doelstelling mogen we dus van een gemengd succes spreken.

Werk boven uitkering, reïntegratie

De snelle start van reïntegratietrajecten AG ligt tegen de norm aan en is de afgelopen jaren verbeterd. De sluitende aanpak AG lag in 2005 boven de norm. Voor WW-ers laat de snelheid echter nog te wensen over. Wel verbeterden door het volledig operationeel zijn van de reïntegratiecoaches in 2005 de prestaties. De sluitende aanpak WW komt in 2005 dicht in de buurt van de norm.

Naar aanleiding van het niet halen van de normen voor tijdigheid en juistheid van het reïntegratieverslag heeft UWV zelf vastgesteld dat het proces van toetsing van reïntegratieverslagen nog dient te verbeteren.

De beoogde plaatsingspercentages van de trajecten AG en WW zijn niet gehaald, waarbij opgemerkt moet worden dat de plaatsingspercentages WW beter op peil zijn gebleven dan die van de AG. De achtergebleven plaatsingspercentages van met name de AG zijn gedeeltelijk toe te schrijven aan de krimpende economie. Daarnaast hebben de herbeoordeelde WAO'ers de plaatsingspercentages in 2004 en vooral 2005 ongunstig beïnvloed. Vanaf het derde kwartaal van 2004 bestaat de te reïntegreren populatie arbeidsgehandicapten namelijk hoofdzakelijk uit de groep van herbeoordeelde WAO'ers. Deze mensen hadden over het algemeen een grotere afstand tot de arbeidsmarkt dan de personen die nieuw instromen in de WAO en zijn daarmee moeilijker te plaatsen.

De naar beneden bijgestelde norm werd in 2005 wel gehaald (zie ook hoofdstuk 6).

Klantgerichtheid

Wat betreft prestatie-indicatoren van klantgerichtheid is het moeilijk een eenduidig oordeel te geven. Enerzijds zijn de cliënttevredenheidsscores ongeveer op de norm, maar zijn die van werkgevers er merendeels onder. Aan een aspect van klantgerichtheid 'het volledig en tijdig geïnformeerd zijn over rechten en plichten' wordt volgens de compliancienorm (zie 'handhaving') goed voldaan.

De beide KlantContactCentra waren in 2004 operationeel en scoorden een bereikbaarheid van 91% in 2005. 81% van de vragen kon meteen worden afgehandeld.

Door de laagdrempelige toegang tot het Centraal Klachtenbureau is de bereikbaarheid verbeterd en vertoont het aantal klachten een sterke stijging. Anderzijds wordt aan de eisen rond de tijdige afdoening van de klachten (nog) niet voldaan.

De conclusie kan zijn dat ten opzichte van de start van UWV een klantgerichte dienstverlening dichterbij gekomen is, maar zich nog niet op het gewenste niveau bevindt. Deze conclusie wordt ook door UWV gedeeld.

Kwaliteit van de uitvoering

Wat betreft de verbetering van de kwaliteit van de uitvoering focussen de prestatie-indicatoren zich op rechtmatigheid en tijdigheid. Er zijn duidelijk vorderingen gemaakt in de tijdigheid, hetgeen mogelijk ten koste is gegaan van de rechtmatigheid waar verbeteringen achterblijven. De rechtmatigheid van de WAO-beoordelingen is wel steeds op de norm geweest. In 2002 en 2003 is maximaal ingezet op het wegwerken van achterstanden. Het meest hardnekkig bleken de achterstanden in de herkeuringen te zijn, die pas in de loop van 2004 werden opgelost. Het ging dan ook om grote aantallen beoordelingen (in 2005 zijn er 117.500 herbeoordelingen uitgevoerd).

Uit hoofdstuk 4 blijkt dat UWV door de jaren heen veel aandacht heeft gegeven aan de bevordering en beheersing van de kwaliteit van het claimbeoordelingsproces en verschillende vernieuwingen heeft doorgevoerd. Toch bleek dit weerbarstige materie en in 2005 werden verdere maatregelen doorgevoerd om meer samenhang te krijgen in aansturing, prioritering en workflow van de verschillende claimbeoordelingsprocessen (WAO, WVP, herbo). Andere maatregelen zijn gericht op een meer klant- en resultaatgerichte dienstverlening. Eerder is al vermeld dat het werkproces van de reïntegratiecoach in 2005 verder vernieuwd.

Handhaving

Wat betreft de handhaving zijn de streefcijfers gehaald. In hoofdstuk 4 is aangegeven dat het handhavingsbeleid en de uitvoering ervan sinds 2002 aanmerkelijk is uitgebouwd en in de organisatie is verankerd. Voor 2005 is de maatschappelijke opbrengst berekend.

Implementatie nieuwe beleidsdoelen

Voor de implementatie van de beleidagenda zijn er vooraf geen kwantitatieve prestatienormen geformuleerd. Uit de documentatie en gesprekken komt echter het beeld naar voren dat UWV zich met inachtneming van de ‘going concern’ naar vermogen van deze opgave gekwetend heeft.

Van de ZBO's is met name UWV in zeer sterke mate geconfronteerd geweest met veranderingen in de (materie) wet- en regelgeving en de implementatie ervan in de uitvoering.

De veranderingen varieerden van relatief eenvoudige aanpassingen in regelgeving, zoals herinvoering sollicitatieplicht ouderen in de WW tot bijzonder complexe operaties als Walvis/SUB, die tevens gepaard gingen met personeelskrimp en outsourcing van taken. Voor zover wij hebben kunnen nagaan zijn alle aanpassingen in bestaande wet- en regelgeving tijdig doorgevoerd.

De meeste beleidsinitiatieven vereisten ook wijzigingen in de primaire IT-systemen, die door de migratie toch al onder druk stonden. Niet voor niets moest in 2005 tot een ‘stand still’ in de IT-omgeving besloten worden in verband met invoering van de nieuwe wetgeving en moesten tijdelijke maatregelen en systeemaanpassingen soelaas bieden. Ingrijpend is de voortgaande implementatie van de grote aantallen herbeoordelingen volgens het aangescherpt schattingsbesluit. Hoewel de beheersing van het claimbeoordelingsproces nog verder te verbeteren valt (zie boven) zijn er borgingsmechanismen om ervoor te zorgen dat de verscherpte richtlijnen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd met de noodzakelijke zorgvuldigheid jegens de cliënt. Ondanks de druk is de kwaliteit van het sociaal-medisch handelen op het niveau van 2004 gebleven boven de afgesproken norm. De invoering van de Tijdelijke Regeling Inkomensgevolgen herbeoordeling arbeidsongeschikten (TRI) is zonder problemen verlopen. De voorbereiding van de WIA werd ter hand genomen en kon ondanks de korte voorbereidingstijd per 1 januari worden geïmplementeerd voor de eerste fase van de claimbeoordeling. De planning van de invoering van Walvis/SUB moest weliswaar gedurende 2005 regelmatig worden bijgesteld, toch is de invoering in januari 2006 van start gegaan. Wel is het zo dat deze inspanningen andere beoogde verbeteringen in de organisatie onder druk hebben gezet. Hier is door UWV herhaalde malen op gewezen en dit is ook regelmatig in het overleg met het ministerie aan de or-

de geweest. In dit overleg is de prioritering van veranderingsprojecten daarom bijgesteld en is een jaar extra uitgetrokken voor de voltooiing van de transformatie/fusie. Niet vergeten mag worden dat alle veranderingen leiden tot veel extra (telefonische) vragen aan UWV en het KCC. Vragen waar dan ook al antwoord op moet zijn. Nieuwe regelgeving dan wel complexe overgangssituaties staan dan ook voor de korte termijn op gespannen voet met verbeteringen in klantgerichtheid en klanttevredenheid.

5.6.3 *Doelbereiking SVB*

SVB kent de volgende hoofddoelen:

- tijdigheid (en juistheid);
- rechtmatigheid;
- klantgerichtheid;
- handhaving;
- continuïteit.

Terwijl de streefcijfers voor (nationale en internationale) tijdigheid van de verstrekking van uitkeringen in het kader van de AOW, de AKW en de Anw uitkeringen geleidelijk naar boven zijn bijgesteld, blijft SVB op of boven de gestelde normen presteren. Ook wat rechtmatigheid betreft presteert SVB boven de norm.

Alleen wat betreft de klantgerichte uitvoering verliep de tijdige afhandeling van klachten in 2002 en 2003 nog niet naar wens. De norm is naar beneden bijgesteld (naar 95%), maar wordt in 2005 nog niet gehaald. Ook de prestaties voor klanttevredenheid verbeteren en zijn voldoende, maar liggen net iets onder de streefwaarde.

De normen voor handhaving worden gehaald. Het ziekteverzuim (continuïteit) ligt net iets onder de norm.

Wat betreft werk boven uitkering en klantgerichtheid zijn er voor SVB geen nieuwe beleidsdoelen in het spel. Wel zijn er wat betreft accenten in de reguliere werkzaamheden activiteiten opgepakt om de klantgerichtheid verder te verbeteren.

Al met al kunnen we concluderen dat SVB zijn doelen goed weet te realiseren.

5.6.4 *Doelbereiking ketensamenwerking*

De prestatie-indicatoren die een beeld geven van de ketensamenwerking zijn met name de poortwachterquote, preventiequote, uitstroomquote en bijvoorbeeld tijdigheid en volledigheid overdracht WW en WWB/Abw. De prestaties op deze indicatoren zijn de afgelopen jaren verbeterd en veelal op of boven de norm. In 2005 is voor het eerst een ketenpreventie- en keten-uitstroomquote geconstrueerd; normen zijn nog niet vastgesteld.

Het AKO heeft een duidelijke keuze gemaakt voor een aanpak van onderop: samenwerking en verbetering van dienstverlening aan klanten in regionale en lokale pilots en daarna - bij gebleken succes - doorvertaling naar gezamenlijke landelijke dienstverleningskaders van CWI, UWV en gemeenten. Over de doelbereiking van deze experimenten en pilots is nog weinig bekend, al zijn direct betrokkenen enthousiast.

Uit de kwantitatieve arrestatie-indicatoren kan men de conclusie trekken dat de doelen zijn bereikt. Uit andere informatie en onderzoek, uit de koppeling met het thema klantgerichtheid en naar de mening van de ketenpartners zelf, moet er echter nog veel gebeuren voor er voor de cliënten één ‘virtuele organisatie’ is, het doel van de ketensamenwerking. In het ketenprogramma 2006 worden hiervoor speerpunten geoperationaliseerd.

Overigens is de paradox van intensievere en succesvolle samenwerking, dat dit met de traditionele indicatoren en quotes niet goed in beeld te brengen is; sterker nog dat deze indicatoren minder makkelijk te interpreteren zijn.

5.6.5 *Doelbereiking cliëntenparticipatie*

Wat betreft cliëntenparticipatie zijn geen formele te kwantificeren doelen geformuleerd. In hoofdstuk 4 is aan de hand van de verslagen van de ZBO's geconcludeerd dat de cliëntenparticipatie zich verder heeft ontwikkeld en dat de invloed op onderdelen van het functioneren van de ZBO's in kwalitatieve zin aantoonbaar is. CWI, UWV en SVB hebben conform de wettelijke bepalingen een regeling cliëntenparticipatie opgesteld en centrale (landelijke) en decentrale cliëntenraden (alleen CWI en UWV) geïnstalleerd. De raden overleggen periodiek op basis van een agenda en worden daarbij ondersteund door ambtelijke secretarissen. Daarmee voldoen alle ZBO's aan de bepalingen zoals die zijn vastgelegd in de wet SUWI.

5.6.6 *Algemene conclusie doelbereiking*

In dit hoofdstuk hebben we de prestaties van de afzonderlijke ZBO's, de ketensamenwerking en de cliëntenparticipatie beoordeeld vanuit de normstelling van de ZBO's, die in overleg met het ministerie tot stand is gekomen.

In grote lijnen zijn wat CWI en SVB betreft, de beloofde prestaties gerealiseerd. Voor UWV laten de prestaties op de indicatoren in het algemeen een stijgende lijn zien, maar wordt menige norm niet gehaald. Het UWV stond echter voor een uiterst zware opgave, zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven: fusie en reorganisatie, wegwerken van achterstanden en het doorvoeren van grote veranderingen in wet- en regelgeving. En deze taken te combineren met de going concern van het tijdig en rechtmatig verstrekken van uitkeringen.

Alvorens we deze bevindingen vertalen naar de centrale onderzoeksvragen of hiermee ook de SUWI-doelen *Werk boven uitkering en de klant centraal* dichterbij zijn gekomen, bekijken we in het volgende hoofdstuk eerst wat het maatschappelijk resultaat is (ook wel outcome of bruto-effect genoemd) van de beschreven inspanningen van de ZBO's wat betreft werk boven uitkering en de klant centraal.

6 Vergelijkende analyse en contra-expertise

6.1 Inleiding en leeswijzer

In dit hoofdstuk bekijken wij wat het maatschappelijk resultaat is (ook wel outcome of bruto effect genoemd) van de inspanningen van de ZBO's om de hoofddoelen van SUWI (werk boven uitkering en klant centraal) te realiseren. Een eerste verkenning van de netto-effectiviteit staat in bijlage A.

Dit doen wij op de eerste plaats door een vergelijkende analyse uit te voeren aan de hand van kwantitatieve data. In deze analyse construeren wij 'ex post' een 0-situatie¹⁰³ aan de hand van beschikbare literatuur en trendgegevens over de periode 1997-2001. Hiertegen kunnen we dan de SUWI-verworvenheden beschrijven in de periode 2004/5. De verschillen die hiermee duidelijk worden zijn vanzelfsprekend 'bruto-verschillen', niet gecorrigeerd voor andere factoren zoals de economie. Daar komt bij dat de doelstelling van SUWI expliciet verknoopt is met de doelen van andere beleidsmaatregelen (in de materiewetgeving), die in dezelfde periode zijn ingevoerd en door de ZBO's moeten worden uitgevoerd. Ligt het al dan niet bereiken van een kerndoel als werk boven uitkering nu aan de nieuwe SUWI-structuur en/of aan de veranderingen in de materiewetgeving zoals het aangescherpte Schattingsbesluit, de WWB of de Wet Verbetering Poortwachter?

Op de tweede plaats ondernemen wij in dit hoofdstuk een vorm van contra-expertise op basis van vooral kwalitatieve informatie uit interviews en onderzoek uitgevoerd door 'stakeholders': wat vinden andere partijen en 'stakeholders' van de inspanningen van de ZBO's. In paragraaf 6.3 gaat het om het thema klantgerichtheid en in paragraaf 6.4 om cliëntenparticipatie.

6.2 Vergelijkende analyse

6.2.1 *Methode*

In deze paragraaf willen wij een vergelijking maken tussen de 'werk-boven-uitkering' situatie aan de vooravond van SUWI, ruwweg de periode 1997-2001 ('0-situatie') en de situatie anno 2004-2005. Wij geven een helder beeld van het verschil in resultaten tussen 'vroeger en nu'.

Het gaat om een beeld van de ontwikkeling van het gebruik van de sociale zekerheid, verandering in aard en samenstelling van het klantenbestand en de klantgerichtheid van de uitvoeringsorganisatie. Gezien het belang van werk boven uitkering vormen de resultaten van de reïntegratie-inspanningen een belangrijk onderdeel in dit hoofdstuk. Met name voor de reïntegratie-inspanningen geldt dat voor een vergelijking tussen vroeger en nu, hoe interessant ook, de kwaliteit van de statistische gegevens afbreuk doet aan een eenduidige vergelijking van de cijfermatige informatie. Tegelijk moet men zich terdege realiseren dat ook de inhoud van de dienstverlening veranderd kan zijn in de loop der tijd. Zo is een (indicatie voor) scholing in de tijd van Arbeidsvoorziening met zijn Praktijkcentra niet zonder meer vergelijkbaar met de scholing via inkoop in de huidige tijd.

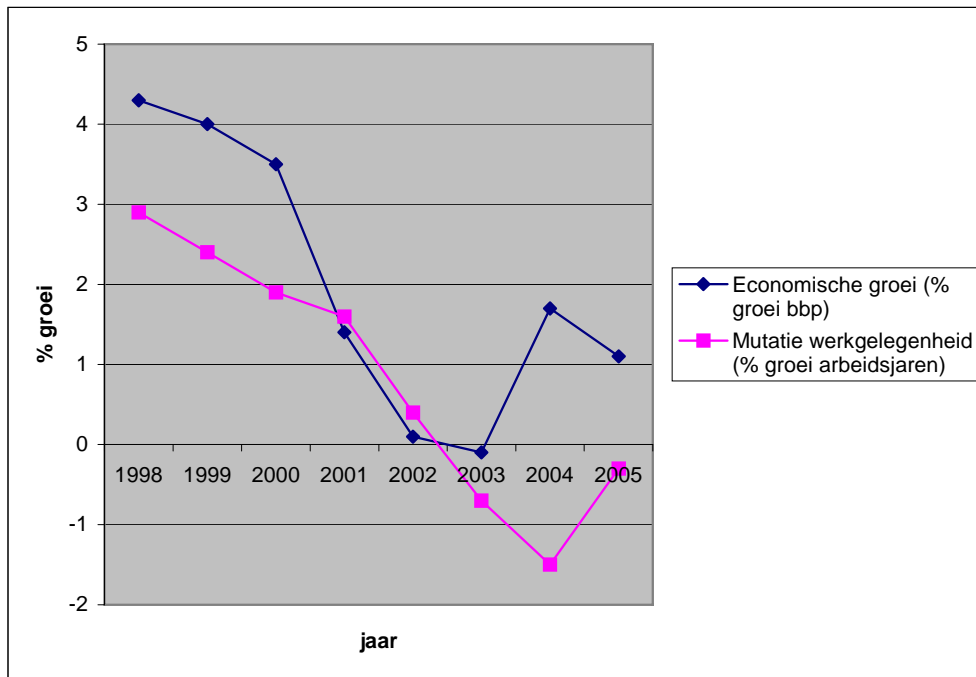
Aan de hand van gegevens uit de literatuur kleuren wij deze gegevens in met informatie over de toenmalige processen om te laten zien in hoeverre deze processen verschillen van de huidige situatie en welke ontwikkelingen hierin zijn geweest. De proceskenmerken van de huidige situatie zijn in hoofdstuk 3 beschreven.

¹⁰³ Wij moeten een 0-situatie construeren, omdat, zoals in de Memorie van Toelichting bij de wet al is opgemerkt, een goede 0-meting op essentiële onderdelen van SUWI ontbreekt. De Rekenkamer constateerde in 2001 dat door het ontbreken van een goede 0-meting de evaluatie van SUWI een hachelijke zaak zou worden.

Om de vergelijking met de 0-situatie beter te interpreteren geven we eerst een korte impressie van de economische ontwikkelingen in deze periode.

6.2.2 Ontwikkelingen arbeidsmarkt

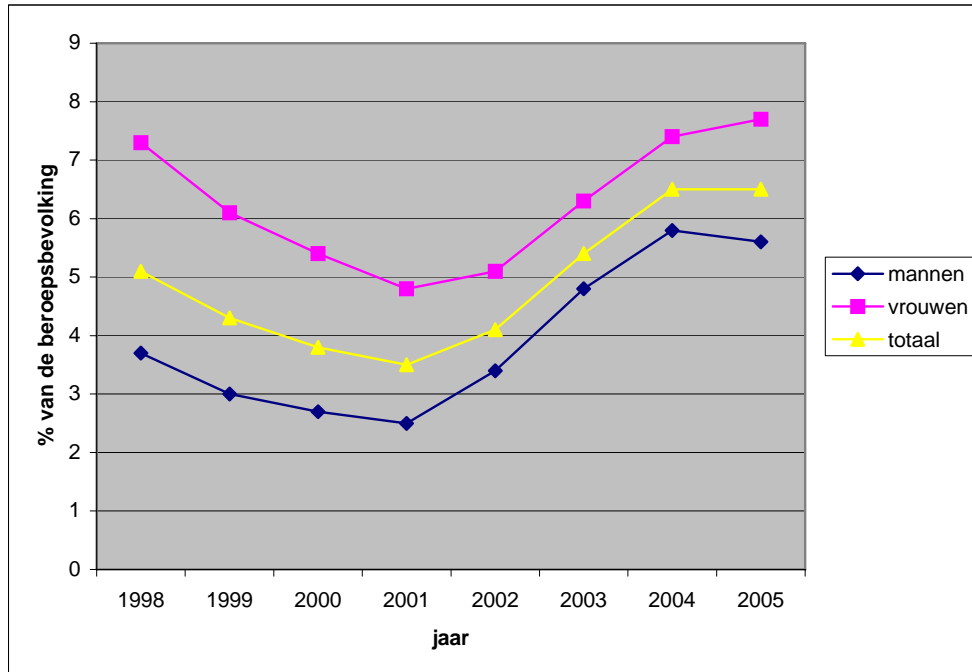
De implementatie van de Wet SUWI startte onder ongunstige economische omstandigheden. Na een periode van hoogconjunctuur in de tweede helft van de jaren negentig, brak er in 2001 een periode van laagconjunctuur aan die tot de tweede helft van 2005 bleef voortduren. De ontwikkelingen van de werkgelegenheid volgden de veranderingen van de economische groei op enige afstand (zie figuur 6.1). Nam de werkgelegenheid tot 2002 jaarlijks toe, in de jaren 2003-2005 daalde deze onafgebroken¹⁰⁴.



Figuur 6.1 Economie en werkgelegenheid 1998-2005 (Bron: CBS)

Tegelijk met de daling van de werkgelegenheid steeg de werkloosheid van 4% van de bevoegde bevolking in 2002 naar 6,5% in 2004 en 2005. Opmerkelijk daarbij was dat de werkloosheid van mannen minder snel toenam dan van vrouwen. In 2005 was 6,1 procent van de mannen werkloos tegen 7,7 procent van de vrouwen. Bovendien bereikte de werkloosheid onder jongeren onder de 25 jaar een dramatisch dieptepunt (14,4 procent was in 2005 werkloos).

¹⁰⁴ Zie Centraal Planbureau. Het Centraal Economisch Plan (CEP) 2006. Den Haag: CPB, 2006, 91, 107-113. Voor 2006 wordt overigens herstel van de economie en werkgelegenheid verwacht.

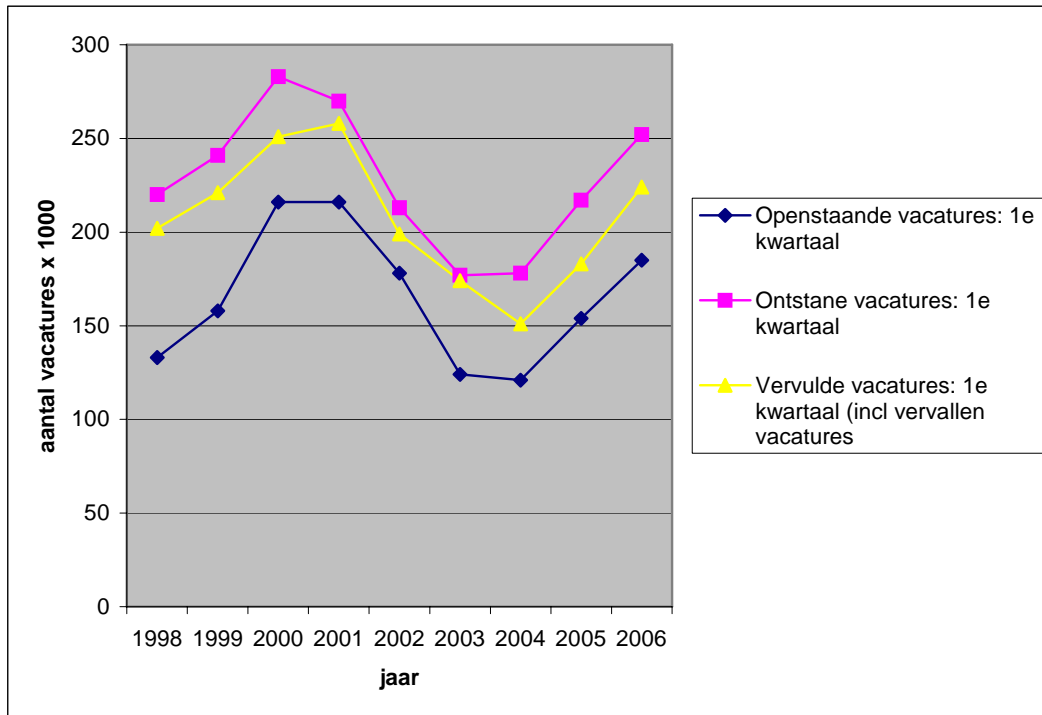


Figuur 6.2 Werkloze beroepsbevolking in % van de totale beroepsbevolking 1998-2005 (Bron: CBS)

Het ziet er naar uit dat de werkloosheid in 2006 zal afnemen. Uit gegevens van het CBS blijkt dat in het eerste kwartaal van 2006 de werkloze beroepsbevolking is gedaald van 6,5 naar 6 procent. De jeugdwerkloosheid is zelfs met 2,7 procentpunt afgenomen naar 11,5 procent.

Terwijl het aantal werklozen in 2001 op een dieptepunt belandde, bereikte het aantal vacatures in dat jaar een hoogtepunt. Bedroeg in 1997 het aantal openstaande vacatures nog 89.000, in de jaren 2000 en 2001 was dit aantal gestegen tot 216.000. De piek werk bereikt in juni 2001, toen er maar liefst 218.000 vacatures openstonden. In de periode daarna ging het snel bergafwaarts. Het dieptepunt werd bereikt in september 2003 toen het aantal openstaande vacatures naar 81.000 was gedaald. Ook het aantal ontstane vacatures en vervulde vacatures bereikte eind 2003 een dieptepunt waarna deze weer geleidelijk groeide. Het aantal openstaande vacatures, gecorrigeerd voor seizoensinvloeden, kwam in het eerste kwartaal van 2006 uit op 172.000. Daarmee ontstonden voor het achtste kwartaal op rij meer vacatures dan een jaar eerder.

De afgelopen twee jaar is de dynamiek op de arbeidsmarkt weer aanzienlijk toegenomen. Dit blijkt uit de groei van het aantal ontstane en vervulde vacatures. In het eerste kwartaal van 2006 zijn 252.000 vacatures ontstaan. Dit zijn 35.000 meer dan een jaar eerder. Ook werden er 41.000 vacatures meer vervuld dan een jaar eerder, namelijk 224.000. Daarmee zijn we echter nog ver verwijderd van de situatie van 2000 en 2001, de periode voor implementatie van de Wet SUWI.

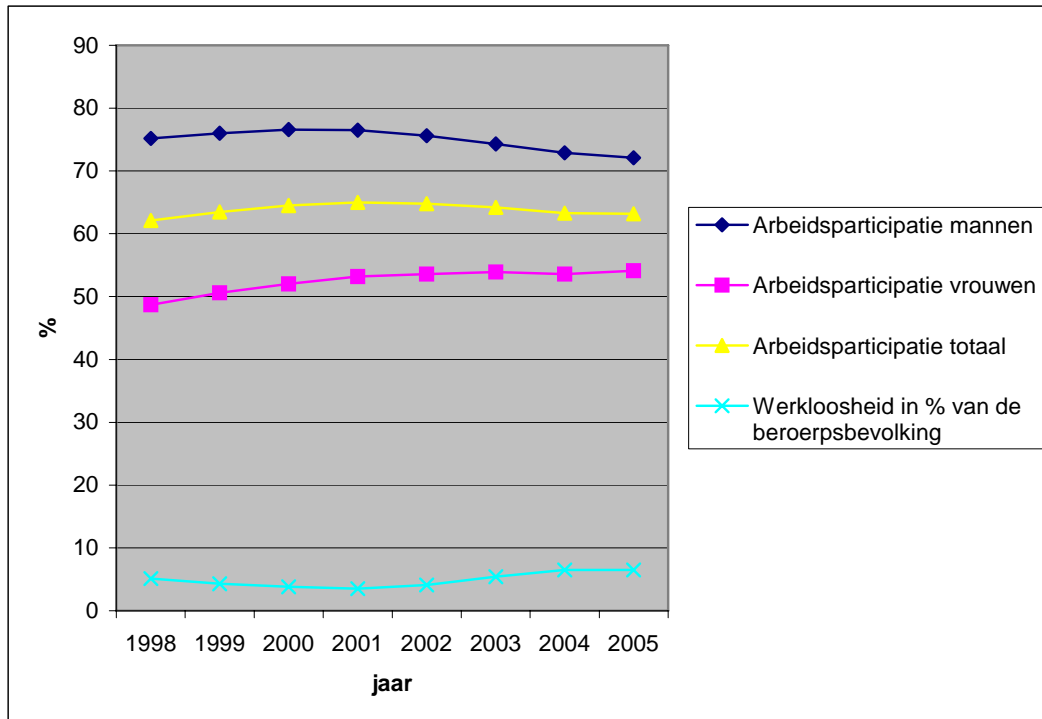


Figuur 6.3 Openstaande, ontstane en vervulde vacatures 1998-2006 (Bron: CBS)

De geschetste ontwikkeling van de werkgelegenheid had haar weerslag op de netto arbeidsparticipatie¹⁰⁵. Tussen 2001 en 2005 nam de netto arbeidsparticipatie van mannen namelijk af van 77 naar 72 procent. Opmerkelijk was dat de bruto arbeidsparticipatie van vrouwen in deze jaren gelijk bleef (circa 54 procent), terwijl de werkloosheid onder vrouwen meer dan gemiddeld toenam. De veranderingen in de netto arbeidsparticipatie van vrouwen in de jaren 1998-2005 was dan ook slechts gedeeltelijk het gevolg van conjuncturele ontwikkelingen. Een minstens zo grote invloed ging uit van de structurele toename van het aantal werkzame vrouwen sinds het begin van de jaren negentig. Wel was de conjuncturele werkloosheid er grotendeels debet aan dat de gestaag opgaande ontwikkeling van de netto arbeidsparticipatie van vrouwen gedurende de jaren negentig in de jaren 2002-2005 tot stilstand kwam.

¹⁰⁵ De netto arbeidsparticipatie is de werkzame beroepsbevolking in % van de bevolking. Tot de beroepsbevolking worden gerekend:

- personen die tenminste 12 uur per week werken;
- personen die werk hebben aanvaard waardoor ze tenminste 12 uur per week gaan werken;
- personen die verklaren tenminste 12 uur per week te willen werken, daarvoor beschikbaar zijn en activiteiten ontplooiën om werk voor tenminste 12 uur per week te vinden.



Figuur 6.4 Netto arbeidsparticipatie en werkloosheid 1998-2005 (Bron: CBS)

Naast de toename van het aantal werkzame vrouwen hebben ook andere structurele ontwikkelingen invloed gehad op de omstandigheden waarin de Wet SUWI is geïmplementeerd. Zo tekent zich al geruime tijd een structurele daling af van de industriële werkgelegenheid ten gunste van de werkgelegenheid in de zakelijke dienstverlening. In het verlengde van deze sectorale verschuiving komen de boven- en onderkant van de arbeidsmarkt steeds verder uit elkaar te staan. Hoogwaardige productie van goederen en diensten winnen aan belang vanwege de relatief grote toegevoegde waarde. Tegelijkertijd vindt laagwaardige productie steeds vaker plaats in Tweede en Derde Wereldlanden (Brazilië, China en India zijn in opkomst). Het gevolg is dat in Nederland de vraag naar hooggeschoolde werknemers groeit, terwijl de vraag naar laaggeschoolde werknemers stagneert. Ten slotte dreigt een devaluatie van banen op het middensegment van de arbeidsmarkt (zorg en persoonlijke dienstverlening), omdat deze de productiviteitstijging van de bovenkant onvoldoende kunnen bijhouden. Het gaat betrekkelijk vaak om functies met een middelbaar opleidingsniveau¹⁰⁶.

6.2.3 *WW in historisch perspectief*

Vanaf 1999 volgen de ontwikkelingen in de WW de economische ontwikkeling. Na een daling in de pré-SUWI-periode tot 251.600 nieuwe WW-uitkeringen in 2001 steeg het aantal toekenningen tot 426.200 in 2004 om in 2005 weer een dalende lijn in te zetten. Ook het lopende bestand was het kleinst in 2001 en het grootst in 2004 (zie tabel 6.1). Het percentage afgewezen WW-aanvragen is in de SUWI-periode gedaald. Dit kan als een goede aanwijzing voor de effectiviteit van de poortwachtersfunctie en van de CWI-intake worden gezien.

¹⁰⁶ Centraal Planbureau. Het Centraal Economisch Plan (CEP) 2006. Den Haag: CPB, 2006, 115-116. Zie ook: C.W.J. Wevers en J. van Genabeek, Agenda voor de toekomst sociale zekerheid en arbeidsmarkt. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van leven, 2005, 33-36.

Het aandeel 45-plussers schommelt in alle jaren rond de 28%. In absolute aantallen is de doorstroom naar de bijstand toegenomen in de SUWI-periode van 13.500 in 2002 naar 17.300 maar uitgedrukt als ketendoorstroomquote is er geen sprake van een stijging maar zelfs van een lichte daling. Ook het recente onderzoek van De Graaf-Zijl et al. over de doorstroom in de Suikeren in de periode 1999-2004 geeft aan dat de doorstroom richting bijstand gering is¹⁰⁷. Uit dit onderzoek blijkt ook – in overeenstemming met de economische teruggang in deze periode – dat de kans om als WW-er binnen het jaar na instroom weer aan de slag te komen is gedaald van 75% in 1999 tot 56% in 2004.

Tabel 6.1 WW-instroom, -uitstroom, lopend bestand en afwijzingen (x 1.000) (Bron: UWV Kroniek 2005, UWV Kwartaalverkenning 2006-1)

Historische ontwikkeling WW	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Nieuwe uitkeringen, instroom*	325,3	274,6	251,6	324,8	418,7	426,2	377,6
Beëindigde uitkeringen, uitstroom*	383,2	302,1	277,9	287,4	343,0	383,6	392,1
Aantal uitkeringen, lopend ultimo*	221,2	193,6	165,7	204,9	280,3	321,7	306,7
Percentage afgewezen WW-aanvragen* (%)	20	25	28	25	22	19	17
Percentage nieuwe WW-ers ouder dan 45 jaar** (%)	26	28	30	29	27	28	-
Doorstroom naar bijstand (aantallen)	-	-	-	13,5	16,0	17,3	-
Keten doorstroomquote (%)	-	-	-	5,4	5,5	5,3	-
Instroom in bijstand (aantallen)	-	-	-	101,8	114,0	113,4	-
Doorstroom als % instroom bijstand	-	-	-	13	14	15	-

*) Aantallen x 1.000. Aantallen zijn exclusief werkloosheid als gevolg van faillissementen, werktijdverkorting en weersomstandigheden.

**) Eigen berekening op basis van Kroniek 2005.

Bij de interpretatie van deze WW-gegevens moeten we beseffen dat het aantal WW-uitkeringen niet hetzelfde is als het aantal WW-ers. Zo is bijvoorbeeld voor 2005 bij 14.400 personen vastgesteld dat zij meerdere uitkeringen hebben. Hierdoor werden, eind december 2005, 306.700 WW-uitkeringen aan 290.700 personen verstrekt. Van deze personen ontvangen er circa 29.200 (10,0%) ook een uitkering wegens gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid.

6.2.4 Ontwikkelingen Reïntegratie WW

Hoe was de situatie in de dienstverlening aan WW-ers in de pré-SUWI-periode?

Uitvoeringsinstellingen hebben de taak cliënten al voordat de uitkering dreigt, te informeren over de rechten en plichten van de cliënt. Uit onderzoek blijkt dat uvi's deze preventieve voorlichting rond 1998 niet als hun verantwoordelijkheid zagen¹⁰⁸. Dit gebeurde pas op het moment van aanvraag. Bovendien bleken werk en inkomen twee gescheiden elementen in de aanvraag, zodat het thema 'werk' bij de WW-aanvraag niet aan bod kwam. Dit gebeurde pas later wanneer de uitkeringsafhankelijkheid al was ingetreden¹⁰⁹. De financieringsstructuur was hier mede debet aan, omdat vergoedingen plaatsvonden voor activiteiten die plaatsvonden na de aanvraag. Overigens constateerde het Ctsv al meerdere jaren dat de WW-toekenning niet rechtmatig gebeurde en er zelfs een verslechtering was opgetreden onder meer door een tekort aan ge-

¹⁰⁷ De Graaf-Zijl M, Groot I, Hop PJ. De weg naar werk. Onderzoek naar de doorstroom tussen WW, Bijstand en werk voor en na SUWI. In opdracht RWI. SEO Amsterdam mei 2006.

¹⁰⁸ Doeschot RGP e.a. Straffen met beleid. Uitvoering van de Wet boeten, maatregelen en terug- en invordering sociale zekerheid. Ctsv Zoetermeer 1999. en Lisv, evaluatie van effectiviteit van communicatiemediën in het kader van preventieve handhaving. Amsterdam 2000.

¹⁰⁹ Terpstra JB e.a. Uitvoering in samenwerking; onderzoek naar de uitvoering van de WW in regionale samenwerking. Ctsv Zoetermeer 1999.

schoolde beampten. Bovendien bleken de uvi's constatering van verwijtbare werkloosheid te negeren en werden sancties gematigd met grote verschillen in uitkomst tussen uvi's¹¹⁰.

Om de WW-uitstroom te bevorderen is naast reïntegratie een goede controle van belang. De wijze waarop de reïntegratieverantwoordelijkheid was vormgegeven in de pré-SUWI-periode wijkt in negatieve zin sterk af van de huidige situatie. Ook de informatievoorziening wijkt sterk af. Hoe de controle van de verplichtingen plaatsvond was niet inzichtelijk en volgens het Ctsv werden er nauwelijks maatregelen opgelegd wegens het niet voldoen aan de sollicitatieplicht¹¹¹. Het product Activering & Controle werd min of meer standaard voor alle WW-ers met een loongerelateerde uitkeringingezet voor het eerste half jaar ingezet. Dit gebeurde ook bij mensen bij wie op voorhand duidelijk was dat er meer zou moeten gebeuren, zodat een onnodige vertraging van tenminste een half jaar al werd ingebouwd. Dit effect werd nog versterkt omdat Arbeidsvoorziening die de fasering diende uit te voeren, ook pas na een half jaar in actie kwam. Wat de inhoud van A&C betreft, bleek er bij sommige uvi's nauwelijks van activering sprake te zijn, maar slechts van een (oppervlakkige) controle, waarbij in een kort gesprekje even werd gekeken naar het aantal sollicitaties. Dit verschilde per uvi¹¹².

Door de gunstige conjunctuur was tegen 2000 het aantal WW-ers wel sterk verminderd. Eind 1998 waren er 280.000 lopende uitkeringen, eind 1999 waren dat er 221.000. Ruim een kwart was 57,5 jaar en ouder (62.000)¹¹³. Als de verwachting was dat een WW-er niet binnen een half jaar zelf aan het werk kon komen (fase 2 en fase 3) dan moest er eind jaren 90 (maar dat gold de hele periode tot en met 2005) voor het einde van het eerste WW-jaar een bemiddelingsaanbod komen in het kader van de zogeheten sluitende aanpak. De uvi's meldden 19.000 kandidaten aan voor een bemiddelingstraject (ongeveer 27% van de groep die in aanmerking komt), maar bij slechts bij 12.000 mensen is daadwerkelijk een traject gestart. Opvallend is dat van allen die tot fase 2 behoorden er 52% waren aangemeld voor een traject, maar van de fase 3 klanten slechts 17%. Als kanttekening is daarbij gemaakt dat Arbeidsvoorziening financieel vaker opdraaide voor de cliënten die intensieve begeleiding nodig hadden en de uvi's de hand op de knip hielden. De uvi's namen ook weinig initiatief een traject te starten¹¹⁴. Dat uvi's zo passief waren, had te maken met de toenmalige financieringsstructuur (veegwetbudgetten in combinatie met opdrachtgeverschap). Doordat de budgetten per sector waren verdeeld, wilden deze sectoren ook inspraak hebben in de besteding. Omdat sommige sectoren alleen naar reïntegratie binnen hun sector wilden kijken, verminderde dit de reïntegratiemogelijkheden¹¹⁵. Van het budget 1996-1998 van 145 miljoen is bijna 81 miljoen, dat is 56%, aanbesteed, een forse onderuitputting. Binnen het uitvoeringsproces van de uvi was er nog het probleem van onvoldoende informatie-uitwisseling tussen front- en backoffice.

In onderstaande tabel geven we de reïntegratie inspanningen in de pré-SUWI-periode. In de tabellen daarna presenteren we ter vergelijking de inspanningen in de SUWI-periode. We geven in de vorm van een cumulatief percentage aan hoeveel van alle gestarte reïntegratietrajecten beëindigd zijn met werkhervatting. In de pré-SUWI-periode is ongeveer eenderde van alle tra-

¹¹⁰ Doeschot RGB. *ibid.*

¹¹¹ Bergsma EN, Hazelaar GG. *Uitkeren of reïntegreren. Overzichtsrappport over volumebeperking in de WAO en de WW. Ctsv, Zoetermeer 2001.*

¹¹² Terpstra JB e.a. *Uitvoering in samenwerking; onderzoek naar de uitvoering van de WW in regionale samenwerking. Ctsv Zoetermeer 1999.*

¹¹³ Een aardige parallel met de huidige situatie, waarin nog steeds een 50+ werkzoekende relatief weinig kans maakt.

¹¹⁴ Terpstra JB e.a. *Uitvoering in samenwerking; onderzoek naar de uitvoering van de WW in regionale samenwerking. Ctsv Zoetermeer 1999.*

¹¹⁵ *Ibid.*

jecten beëindigd met een plaatsing. In de volgende tabel zullen we zien dat ook in de SUWI-periode het plafond voor het cumulatief plaatsingspercentage bij ongeveer eenderde lijkt te liggen. Overigens kan niet genoeg benadrukt worden dat de vergelijkbaarheid van de resultaten beperkt is doordat de registraties verschillen en vermoedelijk ook de doelgroep waarvoor een traject is ingezet.¹¹⁶ In de vergelijking kunnen we helaas daarvoor niet corrigeren.

Tabel 6.2 Reïntegratietrajecten WW en plaatsingen 1998-2005 (Bron: zie noten 1, 2 en 4)

WW	Aantal gestarte trajecten	% sluitende aanpak	Aantal beëindigd met werkhervatting	Cumulatief % werkhervattingen ⁶⁾
1999 ¹	12.306	17	2.767	22
2000 ¹	18.834	39	6.502	30
2001 ^{2,3}	23.510	-	8.368 ³	32

- 1) Bron: Lisv trendrapportage werkloosheid 2001.
- 2) Bron: UWV Kroniek 2005.
- 3) In 2001 1.811 beëindigingen zonder informatie over werkhervatting.
- 4) Bron: tabellen van UWV voor Kroniek 2006. Cijfers over 2002 t/m 2005 zijn bijgesteld t.o.v. Kroniek 2005.
- 5) Vanaf contractjaar 2002 overgang andere telwijze. Telling vanaf april 2002.
- 6) Eigen berekening: aantal werkhervattingen/aantal gestarte trajecten vanaf 1999, resp. vanaf 2002.

Reïntegratie tijdens SUWI, recente ontwikkelingen

Vanaf april 2002 hanteert het UWV zowel voor de WW als voor de AG een uniform registratiesysteem. Dat maakt het mogelijk om vanaf 2002 eenduidigere cijfers te presenteren. Ten behoeve van de vergelijking met de voorgaande periode hebben we in onderstaande tabel de gegevens aldus geordend. Per regel geven we aan hoeveel procent ultimo het eerste, respectievelijk het tweede¹¹⁷, derde en vierde jaar duurzaam is geplaatst¹¹⁸.

Tabel 6.3 Cumulatief plaatsingspercentage trajecten WW, 2002-2005 (Bron: UWV-tabel TPM)

WW	2002	2003	2004	2005
Aantal gestarte trajecten	8.875	29.657	52.955	45.356
Cumulatief plaatsingspercentage				
1 ^e jaar (%)	7	9	10	7
2 ^e jaar (%)	25	27	26	-
3 ^e jaar (%)	32	32	-	-
4 ^e jaar (%)	33	-	-	-

Van de WW-ers waarvan het traject in 2002 (cohort 2002) is gestart is na het tweede jaar 25% geplaatst en na het vierde jaar is 33% geplaatst. Vergelijken we vervolgens de plaatsingscijfers van latere jaren dan is er in eerste instantie sprake van een stijging. Bijvoorbeeld van 25% naar 27% geplaatsten na twee jaar van de trajecten die in 2003 (cohort 2003) zijn gestart en een

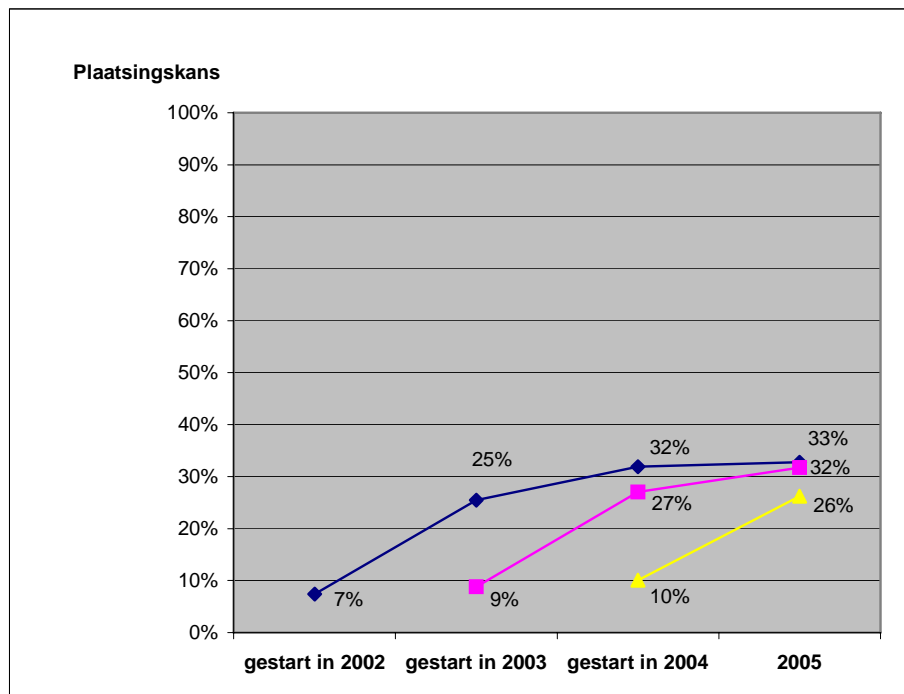
¹¹⁶ Bovendien kan voor verwarring zorgen dat resultaten van reïntegratie verschillend kunnen worden berekend en dan verschillende uitkomsten geven. Enerzijds kunnen we waarnemen hoeveel plaatsingen er in een kwartaal zijn gerealiseerd ten opzichte van het totaal beëindigde trajecten (ongeacht wanneer deze trajecten begonnen zijn). Anderzijds kunnen we kijken hoeveel trajecten die in een kwartaal zijn gestart, uiteindelijk in een plaatsing resulteren (maar dit weten we pas na twee jaar, de gebruikelijke maximale looptijd). Het blijven echter 'bruto-effecten', zolang we niet kunnen vergelijken met een vergelijkbare controlegroep die geen traject heeft doorlopen. Ook plaatsingsdefinities kunnen in de loop der jaren veranderd zijn.

¹¹⁷ Aangezien een traject gedurende elk moment van het eerste jaar kan starten, is de observatieduur in de eerste periode gemiddeld een half jaar in plaats van een heel jaar. Dit verklaart ook het relatief lage percentage in de eerste kolom.

¹¹⁸ Dan wel duurzaam geplaatst is geweest.

stijging van 7 naar 10% geplaatsten na het eerste jaar van de trajecten die in 2004 (cohort 2004) zijn gestart. Deze stijging zet echter niet door. Zo is de toename van de trajecten uit 2004 van het eerste naar het tweede jaar 16 procentpunten in plaats van 18 in beide voorgaande vergelijkbare periodes. Nadere analyses die wij gedaan hebben, laten zien dat voor alle nog lopende cohorten de plaatsingspercentages in 2005 achterbleven bij voorgaande cohorten. De achtergrond daarvan is ons uit de beschikbare gegevens niet duidelijk. De conjunctuur kan niet als enige oorzaak worden aangemerkt, omdat deze ook in de jaren daarvoor ongunstig was.

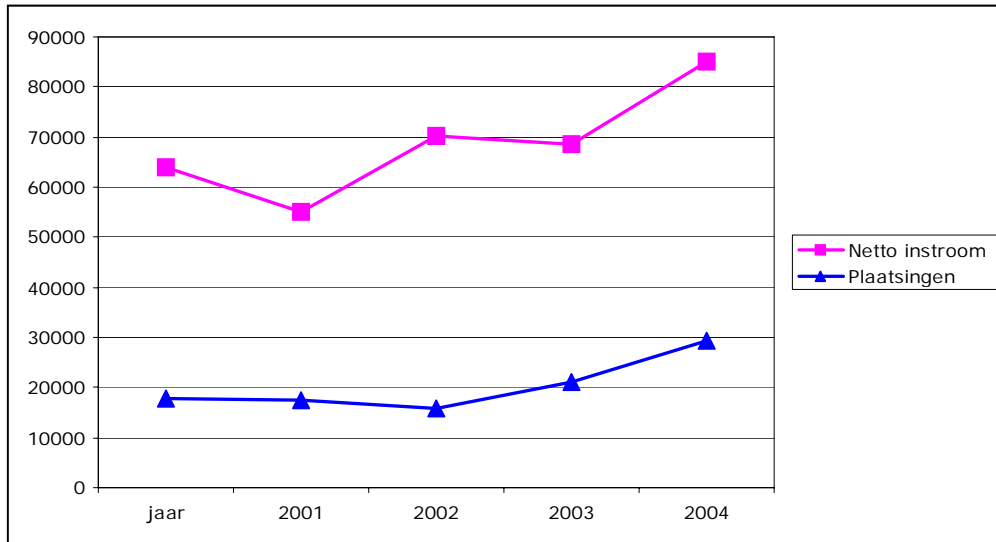
Genoemde cijfers worden aanschouwelijk in onderstaande figuur. In de loop der tijd wordt in het eerste jaar wel iets meer succes geboekt, maar het 2004-cohort heeft relatief meer moeite dit succes te handhaven.



Figuur 6.5 Cumulatief plaatsingspercentage per cohort gestarte trajecten WW (bron UWV, eigen bewerking)

Over de langere termijn ten opzichte van de pré-SUWI-periode, is het moeilijk om eenduidige conclusies te trekken. Het aantal ingezette trajecten is beduidend toegenomen. Dat is winst en toe te schrijven aan een betere organisatie. De plaatsingspercentages liggen echter zowel in de pre- als in de SUWI-periode rond eenderde. Omdat in deze tijd de werkgelegenheidsituatie sterk is verslechterd, zouden we dit toch als een effectiviteitverbetering kunnen beschouwen. Temeer omdat de aanpak sluitender is geworden en de reïntegratiebedrijven mogelijk een groter aandeel moeilijk bemiddelbare cliënten (fase 3) gemeld krijgen dan in de pré-SUWI-periode.

Als overgang naar de volgende paragraaf staat in onderstaande figuur het totaal aantal gestarte trajecten en de resulterende plaatsingen in de periode 2000 tot 2004 van de zowel de WW als de AG-cliënten: een stijging van het aantal ingezette trajecten en een relatief geringere stijging van het aantal met daadwerkelijke plaatsing afgeronde trajecten.



Figuur 6.6 Aantal gestarte reïntegratietrajecten en het aantal plaatsingen in de periode 2000 tot 2004 (bron: UWV)

6.2.5 Ontwikkelingen preventie en reïntegratie arbeidsongeschiktheid

Preventie

In de tweede helft van de jaren negentig van de vorige eeuw was in het bedrijfsleven de aandacht voor (preventie van) verzuim en arbeidsongeschiktheid duidelijk toegenomen, zoals uit divers onderzoek blijkt¹¹⁹. In 1996 zou volgens het toenmalige Ctsv het aantal reïntegratieplannen gestegen zijn tot ongeveer 50% van de verzuimgevallen van langer dan 13 weken; op zichzelf al een aardig contrast met de huidige veel intensievere praktijk na Poortwachter. Weliswaar vaak te laat ingeleverd maar voor 95% van voldoende kwaliteit. Maar nog in 2000 constateerde Ctsv een gebrekkige uitvoering van de poortwachtersfunctie door ongelijke institutionele belangen en normeringen van de diverse betrokkenen. Er was sprake van gebrekkige communicatie, onbekendheid, negatieve beeldvorming en uitvoeringsinstellingen die hun controlerende rol niet konden waarmaken¹²⁰.

De indruk bestond dat het gebruik van wettelijke reïntegratie-instrumenten (onder meer in WAO en WAGW) eerder was afgenomen dan toegenomen. Een indruk want statistische gegevens zijn gebrekkig. Met de introductie van de Wet Rea nam het gebruik van instrumenten weer toe (conform de intentie van de wet). In 1999 en 2000 zijn door het ministerie van SZW en Lisv landelijke campagnes gevoerd om de reïntegratieondersteuning en subsidies onder de aandacht te brengen. Nut en noodzaak van subsidies om werkgevers ertoe aan te zetten arbeidsgehandicapten in dienst te houden of te nemen zijn sindsdien controversieel gebleven, al waren werkgevers gematigd positief over de wet. Met de 'ontmanteling' van Rea is een groot aantal reïntegratie-instrumenten ondergebracht in andere wetten, zoals de WIA, SUWI en Wajong.

Voor de huidige SUWI-evaluatie is van belang dat in tegenstelling tot het relatief positieve oordeel van werkgevers over de inhoud en opzet van de Wet Rea, de kritiek op de uitvoering

¹¹⁹ Wevers CWJ, Besseling JJM, Vos de EL. De Realiteit. Integrale rapportage evaluatie Wet Rea. Ministerie van SZW Den Haag januari 2001.

¹²⁰ Meershoek A et al.. Zicht op reïntegratie. Een onderzoek naar de uitvoering van de poortwachtersfunctie. Ctsv Zoetermeer januari 2000.

groot was. Niet alleen liet een toekenning lang op zich wachten (overschrijding wettelijke termijnen), ook de betaalbaarstelling was traag en ingewikkeld.

In 2000 was de behandeltijd van aanvragen van voorzieningen en reïntegratiebudgetten gemiddeld (kon dus langer zijn!) 5 tot 7 maanden¹²¹.

Er was een tekort aan behandelcapaciteit en kennis bij de uvi's; de organisatie was bureaucratisch en ingewikkeld. Overigens schoot ook de arbodienstverlening in het eerste ziektejaar te kort; er was te weinig coördinatie en vaak tegenstrijdige informatie.

WAO-beoordelingen en -instroom

Een doeltreffende reïntegratie begint al met een tijdige en kwalitatief goede claimbeoordeling na einde wachttijd (na één jaar ziekte) en na afloop van het eerste jaar van arbeidsongeschiktheid. Zoals al in hoofdstuk 3 is opgemerkt, bestonden hier rond 2000 grote achterstanden. Gebrek aan goed personeel en gebreken in processen en instrumenten (FIS, monitoring, onvoldoende informatie) bij de uvi's waren hier debet aan. De tijdigheidsscores voor de claimbeoordeling WAO bij einde wachttijd waren minder dan 80% waarbij USZO nog geen 40% haalde en het GUO zelfs nog geen 20% tijdigheid (zie tabel 6.4).

Tabel 6.4 Tijdigheidsscores claimbeoordelingen einde wachttijd 1999 (Bron: Ctsv)

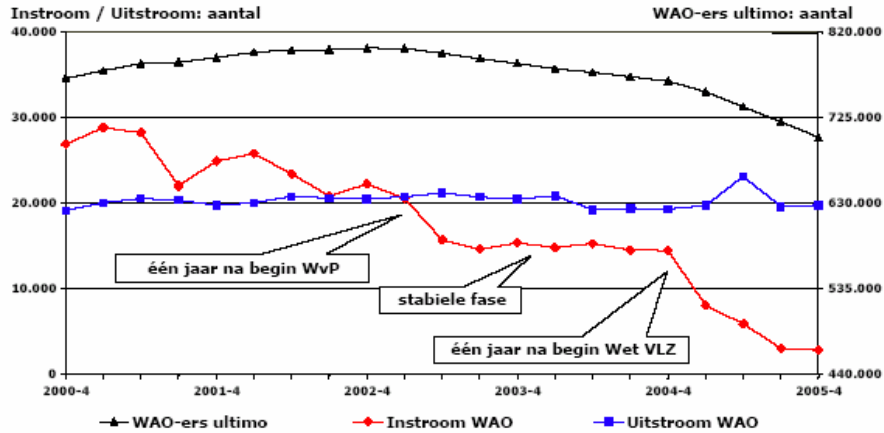
	Cadans	Gak	Guo	Sfb '98	Uszo
WAO (%)	62,4	71,0	16,9	79	36,6
WAZ (%)	12,9	42,0	7,1	-	n.v.t.
Wajong (%)	n.v.t.	56,0	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Ook de tijdigheid van de beoordelingen na één jaar WAO en de herbeoordelingen lieten veel te wensen over. Daar kwam volgens het Ctsv nog bij dat door verschillende 'ingebakken' mechanismen er een te grote neiging bij functionarissen bestond om het arbeidsongeschiktheidspercentage ongewijzigd te laten, tegen de bedoeling van de wetgever in¹²².

Vlak voor de SUWI-periode lag de jaarlijkse WAO-instroom op (iets) meer dan 100.000. In de SUWI-periode is de instroom in de WAO fors afgenomen. Tot 59.200 in 2004. In 2005 is de instroom nog verder gedaald, maar dat hangt vooral samen met de verlenging van wachttijd en van de verplichte loondoorbetalingsperiode tot 2 jaar voor degenen die in 2004 arbeidsongeschiktheid zijn geworden. Onderstaande figuur illustreert aan de hand van kwartaalgegevens de ontwikkeling vanaf 2000.

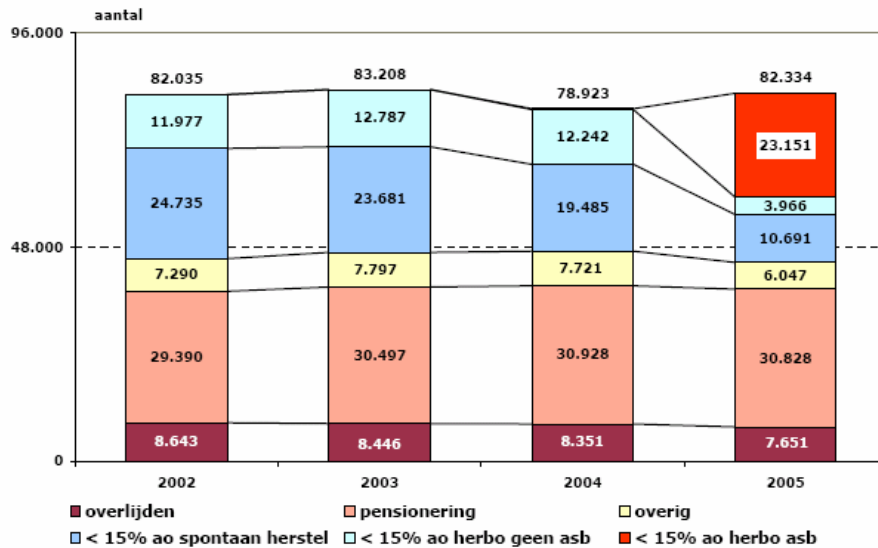
¹²¹ Lisv. Plan van werkzaamheden 2001. Amsterdam 2000.

¹²² Bergsma EN, Hazelaar GG. Uitkeren of reïntegreren. Overzichtsrappport over volumebeperking in de WAO en de WW. Ctsv, Zoetermeer 2001.



Figuur 6.7 WAO-instroom, - uitstroom en bestand per kwartaal, 2000-4 t/m 2005-4 (bron: UWV kwartaalverkenning 2006-1)

De daling in WAO-instroom is met enige vertraging gevolgd door een daling van het bestand van WAO-ers. De reden van uitstroom is in het laatste jaar gewijzigd door de herbeoordelingsoperatie. Onderstaande figuur illustreert dat de totale uitstroom in 2005 hoger ligt in de in de voorafgaande jaren. Ruim een kwart van de beëindigingen is op conto van de herbeoordelingsoperatie. Vergelijking met voorafgaande jaren wordt enigszins vertroebeld doordat in 2005 weinig nieuwe WAO-instroom is geweest waardoor beëindiging van de arbeidsongeschiktheid door spontaan herstel sterk is teruggelopen.



Figuur 6.8 WAO-uitstroom naar reden van de uitstroom (bron: UWV kwartaalverkenning 2006-1)

Aard 12-maandszieken

In de loop der jaren is de aard van de WAO-instroom veranderd. Op basis van een periodiek onderzoek onder 12-maandszieken kunnen de kwalitatieve veranderingen worden aangegeven. In onderstaande tabel zijn enkele kenmerken van 12-maandszieken uit 1991, 1998, 2001 en 2004 weergegeven. Zo is het aandeel volledig arbeidsongeschikten onder de 12-maandszieken afgenomen en is het aandeel zonder een WAO-uitkering of met een gedeeltelijke WAO-uitkering gestegen. Over het jaar 2004 is deze informatie niet opgenomen aangezien 2004 het

eerste jaar was, waarin ervoor gekozen kon worden om de wachttijd te verlengen en de WAO-beoordeling uit te stellen. De tabel illustreert ook dat na een zeer sterke stijging van het aandeel vrouwen onder de 12-maandszieken, dit aandeel in de SUWI-periode is gedaald. Dit is des te opmerkelijker aangezien de arbeidsparticipatie van vrouwen in dezelfde periode is gestegen en die van mannen is gedaald. Deze veranderingen zijn volledig op het conto te schuiven van een beter gecontroleerde keuringspraktijk.

Het aandeel ouderen onder de 12-maandszieken is gestegen. Ook het aandeel hoger opgeleiden is gestegen. Dit betekent dat de kenmerken van de WAO-aanvragers veranderen en daarmee naar verwachting ook de kenmerken van de personen die in aanmerking komen voor reïntegratie.

Tabel 6.5 Kernindicatoren 12-maandszieken en WAO sinds 1991 (Bron: UWV; epi 2001 en epi 2004)

	1991	1998	2001	2004
Ao-klasse bij einde ziektejaar				
Geen WAO (%)	13	17	24	(a)
Gedeeltelijk WAO (%)	15	26	36	(a)
Volledig WAO (%)	72	57	40	(a)
Overige kenmerken				
Aandeel vrouwen (%)	45	59	55	53
Aandeel 50 jaar of ouder (%)	24	25	28	30
Aandeel met laag opleidingsniveau (%)	58	49	41	34
Aandeel met hoog opleidingsniveau (%)	9	9	18	22

(a) In 2003 was voor het eerst verlenging mogelijk van de wachttijd en werd de mate van arbeidsongeschiktheid niet of pas later bepaald bij een substantiële groep waardoor cijfers niet goed vergelijkbaar zijn.

Wajong

De Wajong-instroom is vanaf de pré-SUWI-periode continu gestegen (tabel 6.6). Voor een deel heeft dit puur statistische redenen (veranderingen in de telwijze). Maar voor een belangrijk deel heeft dit te maken met andere oorzaken, onder meer gelegen in de epidemiologie.

Tabel 6.6 Wajong instroom, uitstroom en bestand 2001-2005 (Bron:UWV Kroniek 2005)

Wajong	2001	2002	2003	2004	2005
Aantal nieuwe uitkeringen (x 1.000)	7,0	7,6	8,2	9,4	10,4
Aantal beëindigde uitkeringen (x 1.000)	3,7	3,9	4,4	4,9	5,7
Aantal uitkeringen (x 1.000)	130,6	134,4	138,2	142,6	147,3

De uitstroom blijft achter bij de prognoses. Verwacht werd dat onder invloed van de herbeoordelingen in het kader van het aangescherpt Schattingsbesluit (aSB) de uitstroom extra zou stijgen. De extra uitstroom door aSB wordt echter gecompenseerd door een verminderde uitstroom wegens herstel. Als mogelijke verklaringen wordt door UWV erop gewezen dat mogelijk onder druk van de noodzaak om de doelstelling van aSB te halen andere activiteiten naar achteren worden geschoven. Daarnaast treedt er verdringing op tussen uitstroom wegens herstel en uitstroom wegens herbeoordeling zoals ook het figuur met de WAO-uitstroom suggereert. Dit kan veroorzaakt worden door de genoemde druk op de organisatie en/of door gedragsveranderingen bij de cliënten. Het gevolg van dit alles is een sterkere toename van het lopend Wajong-bestand.

Reïntegratie: processen en knelpunten in de pré-SUWI-periode

Zoals hoofdstuk 2 is beschreven, waren er in het kader van Samenwerking Werk en Inkomen zeer veel intentieverklaringen getekend voor samenwerking in het kader van CWI, maar in de

praktijk was de reïntegratie van arbeidsgehandicapten vlak voor de eeuwwisseling nogal onoverzichtelijk.

De politiek had besloten om per 1 januari 1998 Gak AI over te hevelen naar Arbeidsvoorziening. Waarom besloot men tot deze fusie? Door integratie van de arbeidskundige kennis van GAK-AI en de kennis van de arbeidsmarkt zou Arbeidsvoorziening zich kunnen ontwikkelen tot een goede aanbieder van activiteiten voor de toetreding van arbeidsgehandicapten tot betaalde arbeid. Een korte periode van gedwongen winkelnering zou de organisatie dan een goede start geven op de private reïntegratiemarkt¹²³. De besturen van beide organisatie hadden de tegenwoordigheid van geest een 0- en vervolgmetingen meting uit te laten voeren, een van de zeldzame kwantitatieve onderzoeken uit die tijd¹²⁴. Dan blijkt dat van de cohorten uit 1999 minder personen aan het eind van het jaar werkzaam waren dan van de cohorten uit 1997. Bovendien hadden van degenen die werkzaam waren er minder een vaste baan. De conjuncturele situatie was voor beide jaren min of meer gelijk. Samengevat geldt rond 1999:

- op jaarbasis minder cliënten in behandeling genomen;
- het aantal ondersteunende activiteiten verminderd;
- de plaatsingsresultaten teruggelopen; en
- de kosten gestegen.

Ook werd AI geplaagd met een groot verloop en krapte van personeel. Ogenschijnlijk steeg de omzet en het aantal producten, maar dit kwam niet door een hoger niveau van dienstverlening, maar door de introductie van de kwalificerende intake. Er was een afname van bemiddeling en plaatsing en nazorg. De kwalificerende intake was een wettelijk (SWI) verplichte beoordeling van afstand tot de arbeidsmarkt door Arbvo die de meeste klanten overbodig vonden en die ook nog eens niet binnen de gestelde termijnen door Arbvo gedaan kan worden, waarvoor bureaucratisch pragmatische oplossingen worden gevonden ('marginale toetsing').

In het algemeen was er bij alle partijen veel kritiek op de lange doorlooptijden voordat er uvistoestemming was voor een traject met demotivatie van de cliënt tot gevolg. Er zijn grote verschillen tussen uvi's, de een mandateerde bijvoorbeeld uitvoerenden van Arbvo ter versnelling van het proces, de ander wilde voor elk apart product toestemming geven. Gemeenten die zich steeds actiever met reïntegratie gingen bezighouden, klaagden over de moeizame samenwerking met uvi's. Verschillende uvi's hadden ook verschillende inkooplijnen die uitvoerenden moesten volgen. Het grote aanbod en de oplopende wachttijden noopten tot de vervroegde opheffing van de verplichte winkelnering bij Arbvo per 1 januari 1999. Arbvo kon op zijn beurt zelf weer (deel)producten inkopen die al dan niet volledig in de trajectprijs konden worden doorberekend, zodat de ondoorzichtigheid van het proces nog toenam. De situatie werd er voor Arbvo ook niet eenvoudiger op, omdat gemeenten (in overeenstemming met de Wet Rea) de arbeidsgehandicapten in hun bestand begonnen te ontdekken en 'bulken' cliënten aanleverden voor een intake, waar vervolgens geen follow up aan gegeven kon worden.

Wat betreft de reïntegratie van 12-maandszieken in 2000/2001 werd geconcludeerd dat ondanks de beleidsmatige aandacht en de krappe arbeidsmarkt, er geen duidelijke verbetering in werkhervatting is opgetreden en er niet vaker dan in 1999 een ondersteuning door uvi's of reïntegratiebedrijven is aangeboden¹²⁵.

¹²³ Het was ook in lijn met het bredere beleid: een uvi moest opdrachtgever voor (private) reïntegratiediensten zijn, zodat GAK-AI moest 'ontvlechten'.

¹²⁴ Buurman MWJM e.a. Tussen Gak en Arbeidsvoorziening. IOO. Zoetermeer 2001.

¹²⁵ Jehoel-Gijsbers GJM, Deursen CGL van. Reïntegratie bij arbeidsongeschiktheid. Onderzoek naar de werkhervatting, arbeidscapaciteit en reïntegratiehulp bij werknemers die in 2001 voor de poort van de WAO stonden. Lisv. Amsterdam 2003.

Reïntegratie: aantallen in historisch perspectief

Zoals in het evaluatierapport van de Wet Rea uitgebreid is beschreven, vertoonde de statistische informatie gebreken¹²⁶. Dit houdt verband met registratie- en definitieproblemen en administratieve traagheid. Voor de trajecten van GAK-AI geldt dat uitgesplitst naar het moment van start van de bemiddeling het aandeel plaatsingen onder de beëindigde gevallen in de periode 1996 en 2000 varieert tussen de 21 en 36%. Van alle geopende trajecten is in die periode maximaal 24% geplaatst¹²⁷. Het ministerie schatte de effectiviteit van de officieel gestarte en afgesloten bemiddelingstrajecten op ruim 30% in 1999. De Tripartiete Werkgroep Reïntegratie Arbeidsgehandicapten hield het in 1998 op 25%. Er is in 1999 een grote onverklaarde discrepantie tussen het aantal voor reïntegratie aangemelde cliënten, het aantal ingekochte trajecten en het aantal daadwerkelijk gestarte trajecten (en alleen over de laatste wordt de effectiviteit berekend).

Weliswaar was er tot en met 1999 een toename van het aantal ingekochte trajecten, maar niet van het aantal feitelijk gestarte trajecten. Uit gegevens van Arbvo bleek dat na veel aanmeldingen bij Arbvo er geen traject volgde (43%). Gegevens van Lisv en Arbvo waren niet congruent. Over wat hier op cliëntniveau allemaal aan hand was, is geen afdoende onderzoek gedaan. Wij gaan uit van 44.500 gestarte trajecten in 1999 (zie tabel 6.7).

Kijken we naar het aantal gestarte trajecten (netto instroom) vanaf 1999, dan zien we dat na een piek in 2001 volgens de UWV-gegevens een daling optreedt naar 2005. In de loop van 2002 is UWV overgegaan op een nieuw informatiesysteem als vervanging van de afzonderlijke uvi-systemen. In onderstaande tabel presenteren we gegevens ontleend aan de UWV-kroniek 2005 aangevuld met gegevens over 2005 zoals die ontvangen zijn van UWV¹²⁸.

Tabel 6.7 Trajecten AG, 1999-2005 naar mate van arbeidsongeschiktheid en leeftijd (Bron: UWV, Kroniek, tabel 6.2 en 6.3, opgave UWV, percentages berekend door TNO)

	1999	2001	2003*	2005
Aantal trajecten	44.500	50.020	44.119	31.644
Gedeeltelijk ao (%)	28	21	27	27
Volledig ao (%)	37	32	39	43
Geen ao-uitkering / onbekend (%)	35	47	33	31
Ouder dan 45 jaar (%)	32	31	32	29

*) Vanaf april 2002 andere telwijze: Netto-instroom in plaats van aantal toekenning van reïntegratietrajecten.

De tabel illustreert tevens dat met een uitzondering in 2001 ongeveer 27% van de reïntegranten gedeeltelijk arbeidsongeschikt is op het moment van de start/toekenning van het reïntegratietraject. Het aandeel volledig arbeidsongeschikten is met uitzondering van 2001 enigszins gestegen. Het aandeel 45-plusser is van 1999 naar 2003 ongeveer constant en is in 2005 onder de 30% gedaald.

Reïntegratie tijdens SUWI

Op basis van UWV-gegevens is nagegaan hoe de (bruto-)effectiviteit van de reïntegratietrajecten zich heeft ontwikkeld. Dat is, vanwege de nieuwe registratie, mogelijk vanaf de nieuwe trajecten in april 2002.

¹²⁶ Wevers CWJ, Besseling JJM, Vos de EL. De Realiteit. Integrale rapportage evaluatie Wet Rea. Ministerie van SZW Den Haag januari 2001.

¹²⁷ Aangenomen dat van de geopende trajecten in 1996 en eerste helft 1997 halverwege 2000 geen of nauwelijks trajecten meer open zullen staan. Wevers e.a. 2001. tabel 11.4.

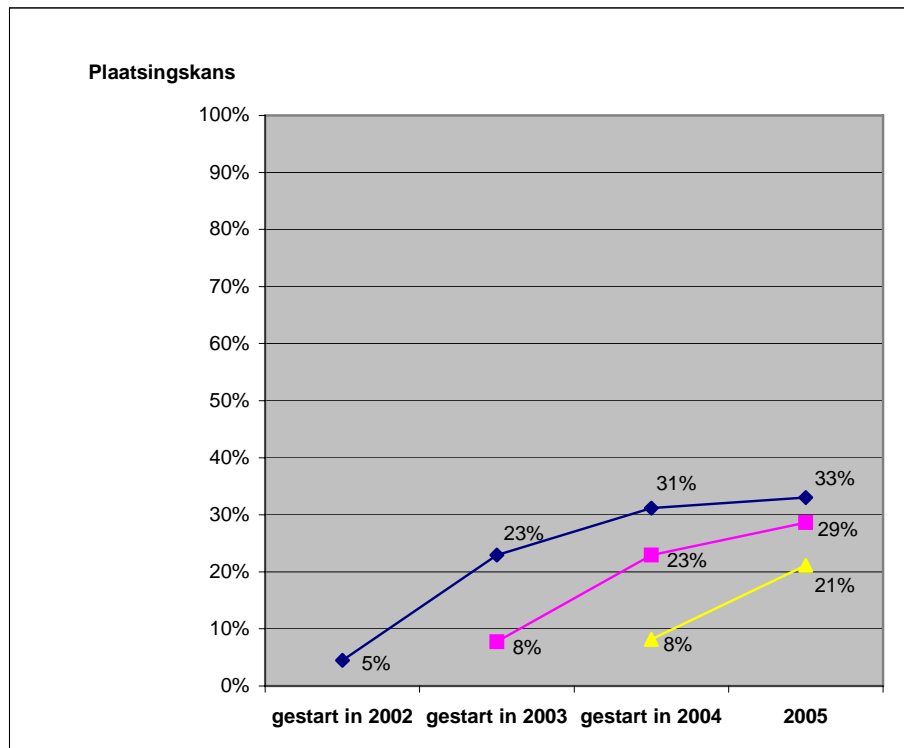
¹²⁸ Over 2005 kon van de netto -instroom 28 trajecten niet eenduidig toegedeeld worden naar WW of AG en die 28 blijven buiten beschouwing in dit hoofdstuk.

In onderstaande tabel 6.8 is (net zoals bij de WW-ers) aangegeven hoe het cumulatief plaatsingspercentage zich ontwikkelt in elk jaar na de instroom in een reïntegratietraject.

Tabel 6.8 Cumulatief plaatsingspercentage trajecten AG, 2002-2005 (Bron: UWV-tabel TPM)

AG	2002	2003	2004	2005
Aantal gestarte trajecten	26.081	44.118	41.495	31.708
Cumulatief plaatsingspercentage				
1 ^e jaar (%)	5	8	8	5
2 ^e jaar (%)	23	23	21	-
3 ^e jaar (%)	31	29	-	-
4 ^e jaar (%)	33	-	-	-

Uit de tabel blijkt dat van de gestarte trajecten in 2002 ultimo 2005 33% geresulteerd heeft in duurzame plaatsing. Dat is even hoog als voor de trajecten die in 2002 zijn gestart voor WW-ers. In de daaropvolgende jaren ligt het cumulatief plaatsingspercentage voor WAO-ers echter iets lager dan voor WW-ers in de overeenkomstige periode. Net als voor de WW-ers geldt dat in het recentste jaar de toename in cumulatief plaatsingspercentage minder is geweest dan in overeenkomstige voorafgaande perioden. Zo is van de in 2005 gestarte trajecten slechts 5% geplaatst tegen 8% in beide voorafgaande jaren en is de toename in percentage geplaatsten onder de trajecten uit 2004 13 procentpunten geweest tegen 15 tot 18 procentpunten in de voorafgaande jaren. Genoemde cijfers worden aanschouwelijk in onderstaande figuur.

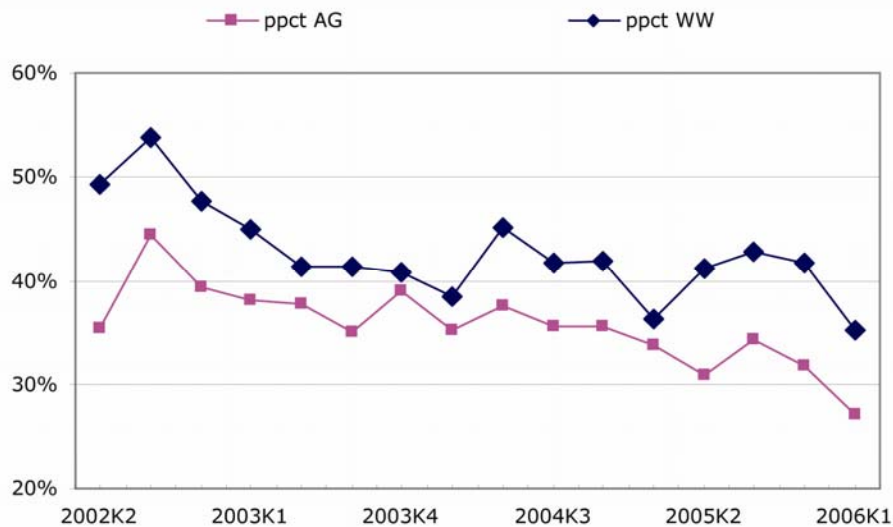


Figuur 6.9 Cumulatief plaatsingspercentage per cohort gestarte trajecten AG (bron UWV, eigen bewerking)

Het moge duidelijk zijn dat de statistische gegevens van voor SUWI en na SUWI moeilijk vergelijkbaar zijn. Vergeleken met de statistische gegevens over GAK-AI in de periode 1996-

2000 waarin de effectiviteit op 25% geraamd werd, lijkt er sprake te zijn van een iets hoger resultaat van ongeveer 33%. Anderzijds rapporteerde het UWV, over 1999 ruim 16.000 plaatsingen terwijl het aantal gestarte trajecten geraamd werd op 48.000, hetgeen een effectiviteit suggereert van 33%.

De ontwikkeling van het plaatsingspercentage van zowel AG- als WW-cliënten is weergegeven in onderstaande grafiek 6.6. In deze grafiek is het aantal plaatsingen per kwartaal berekend op het aantal afgesloten trajecten in dat kwartaal. Deze andere definitie van het plaatsingspercentage is deels de verklaring dat deze percentages wat hoger uitvallen dan die in de voorgaande tabel. Helemaal verklaren kunnen we het verschil echter niet.



Figuur 6.10 Ontwikkeling van het plaatsingspercentage van Ag- en WW-cliënten vanaf het tweede kwartaal 2002 (bron UWV)

De piek in 2002 is een artefact, te verklaren uit het nieuw gestarte systeem. Het WW-plaatsingspercentage is ongeveer stabiel, hetgeen overeenkomt met de eerdere constatering. Het plaatsingspercentage van de AG-cliënten ligt onder die van de WW-ers en vertoont een structurele daling.

Arbeidsparticipatie arbeidsgehandicapten tijdens SUWI verder gedaald¹²⁹

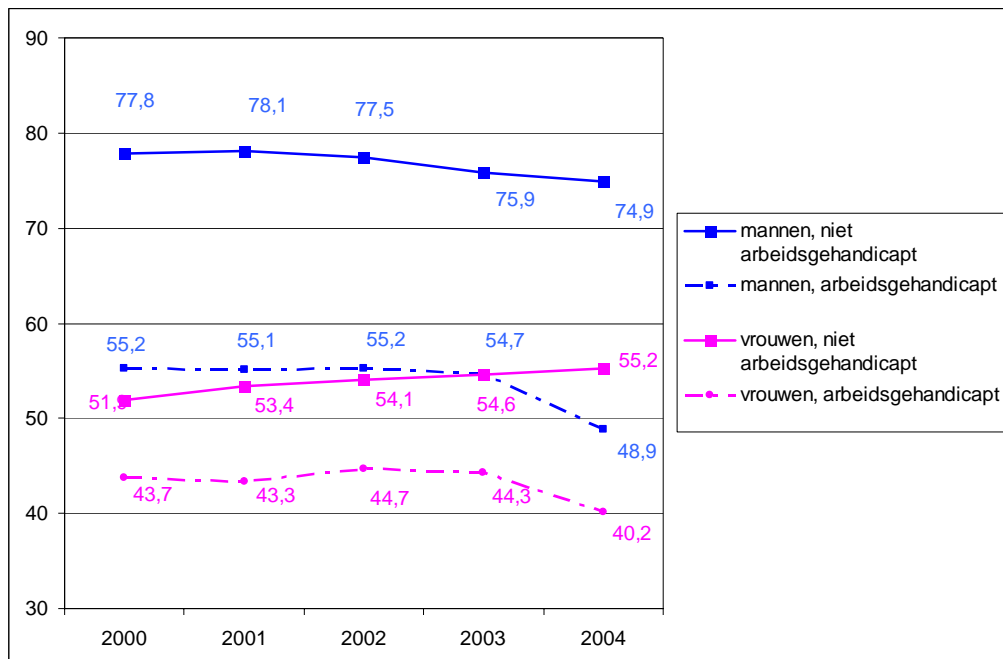
Het CBS neemt in een onderzoek onder de totale potentiële beroepsbevolking sinds 2000 vragen op die aangeven of men door hun handicap of beperking belemmerd wordt bij het uitvoeren van hun werk of het verkrijgen van werk¹³⁰. Personen die door hun handicap of beperking belemmerd worden bij de uitvoering van hun werk of het verkrijgen van (ander) werk worden aangeduid als arbeidsgehandicapten.

Uit het onderzoek blijkt dat arbeidsgehandicapten minder vaak een betaalde baan hebben dan niet-arbeidsgehandicapten. Van de arbeidsgehandicapten behoorde in 2004 47% tot de be-

¹²⁹ Ontleend aan: Smitskam en De Vos (2006) Reïntegratie-instrumenten voor gedeeltelijk arbeidsgeschikten, PS Special Arbeidsgehandicapten, Kluwer.

¹³⁰ Beckers I, Cuijpers M en Lautenbach H (CBS). Arbeidsgehandicapten 2004. Den Haag: Elsevier bedrijfsinformatie bv, 2006.

roepsbevolking¹³¹. Dit kwam overeen met ruim 831.000 mensen. Van de totale bevolking van 15-64 jaar behoorde 69% tot de beroepsbevolking (figuur 6.11). Het aandeel arbeidsgehandicapten dat werkloos was, steeg in de periode van 2002 tot 2004 van 3 naar 5 procent. Het aandeel arbeidsgehandicapten dat tot de werkzame beroepsbevolking behoorde is tussen 2002 en 2004 met 3 procentpunten gedaald. In 2002 had nog 45% van de arbeidsgehandicapten een betaalde baan, in 2004 was dat 42%. Dus, hoewel het aantal arbeidsgehandicapten van 2003 op 2004 is gestegen, is het aantal dat actief op de arbeidsmarkt participeert juist gedaald. Deze trendanalyses ten behoeve van een in dit najaar te verschijnen SCP/CBS/TNO-publicatie laten zien dat de ontwikkeling van de arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten in de leeftijdsgroepen vanaf 35-44 jaar van 2000 naar 2004 achtergebleven is bij die van niet-arbeidsgehandicapten. Met andere woorden: het verschil in arbeidsparticipatie is in de leeftijdscategorieën vanaf 35 jaar significant groter geworden in de periode 2000-2004. Het effect uit de figuur is dus niet alleen een gevolg van vergrijzing maar ook van het daadwerkelijk verder achterblijven van arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten in oudere leeftijdsgroepen.



Figuur 6.11 Arbeidsparticipatie arbeidsgehandicapten naar geslacht, 2000-2004 (bron: EBB/CBS, bewerking TNO)

Mensen die niet tot de beroepsbevolking horen worden verdeeld over drie groepen (tabel 6.9). Er zijn mensen die werk zouden willen hebben, mensen die géén werk zouden willen hebben en mensen die helemaal niet kunnen werken. Het valt te verwachten dat arbeidsgehandicapten zijn oververtegenwoordigd in deze laatste groep. Van de arbeidsgehandicapten gaf 19% aan niet te kunnen werken. Van de totale bevolking van 15-64 jaar (bijna 11 miljoen mensen) gaf 4% aan niet te kunnen werken. Deze verhouding is nauwelijks veranderd ten opzichte van 2002. Het aandeel arbeidsgehandicapten dat aangaf niet te willen werken is sinds 2003 iets

¹³¹ Tot de beroepsbevolking worden gerekend:

- personen die tenminste twaalf uur per week werken, of
- personen die werk hebben aanvaard waardoor ze tenminste twaalf uur per week gaan werken, of
- personen die verklaren tenminste twaalf uur per week te willen werken, daarvoor beschikbaar zijn en activiteiten ontplooiën om werk voor tenminste twaalf uur per week te vinden.

afgenomen, het gaat om een verandering van ongeveer 1 procentpunt. Het aandeel arbeidsgehandicapten dat werk wil, is gestegen van 7% in 2003 naar 8% in 2004.

Tabel 6.9 Personen van 15-64 jaar en arbeidsgehandicapten naar arbeidspositie op basis van EBB, 2000-2004 (Bron: Smitskam en De Vos, 2006)

	Arbeidsgehandicapten					Personen 15-64 jaar
	2000	2001	2002*	2003	2004	2004
Totaal (x 1.000)	1.464	1.511	1.729	1.730	1.758	10.960
Beroepsbevolking (%)	55,1	54,0	48,1	47,9	47,3	68,6
Werkzame beroepsbevolking (%)	52,1	51,4	44,9	43,9	42,4	64,2
Werkloze beroepsbevolking (%)	3,0	2,6	3,1	3,9	4,9	4,4
Niet beroepsbevolking (%)	44,9	46,0	51,9	52,1	52,7	31,4
Wil wel 12 uur of meer werken (%)	7,7	7,9	6,8	7,0	8,1	4,6
Kan niet werken (%)	17,7	18,4	18,1	17,8	18,5	4,3
Wil niet 12 uur of meer werken (%)	19,5	19,7	27,0	27,4	26,2	22,6

*) Door een verandering in de vraagstelling wordt er vanaf 2002 van meer mensen vastgesteld of zij arbeidsgehandicapt zijn. Hierdoor zijn de cijfers vanaf 2002 niet meer geheel vergelijkbaar met eerdere cijfers.

6.2.6 Klanttevredenheid vroeger en nu

Klantgerichtheid, de cliënt centraal, is een belangrijk uitgangspunt voor SUWI. Zowel op het terrein van de uitvoering van de sociale zekerheid als de uitvoering van de reïntegratie zijn voor en tijdens de SUWI-periode diverse klanttevredenheidsonderzoeken (een aspect van klantgerichtheid) uitgevoerd. Enkele resultaten daarvan presenteren we in deze paragraaf. Zeker bij klanttevredenheidsonderzoeken is voor een goede vergelijkbaarheid van de resultaten uniformiteit in vraagstelling en benaderingswijze essentieel. Een iets andere formulering van de vraag, of een andere manier van bevragen – bijvoorbeeld telefonisch in plaats van schriftelijk en zelfs de volgorde waarin de vragen gesteld worden – kunnen tot veranderingen in antwoorden leiden. Voor dit onderwerp impliceert dit dat alleen waar de uniformiteit expliciet is vastgelegd in het onderzoek en de rapportage, zoals bij de recente UWV klanttevredenheidsonderzoeken, de resultaten eenduidig vergelijkbaar zijn. Toch willen wij een poging tot vergelijking met de pré-SUWI-situatie wagen, omdat wij nog beschikken over relatief uniek materiaal, enige klanttevredenheidsmetingen van de voormalige uvi's. Gezien de beperkingen moet de vergelijking zich beperken tot de hoofdlijnen.

In de pré-SUWI-periode zijn door verschillende uvi's klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd. De meest recente pré-SUWI-meting is opgenomen in onderstaande tabel. Daarbij is naast het algemene oordeel per klantgroep een selectie gemaakt van enkele thema's die betrekking hebben op de dienstverlening. Om te komen tot 1 getal dat vergeleken kan worden met de UWV klanttevredenheidsonderzoeken zijn de metingen van de afzonderlijke uvi's gemiddeld. Daarbij is niet gecorrigeerd voor verschil in omvang en telt bijvoorbeeld het relatief kleine GUO even zwaar mee in het gemiddelde als het veel grotere GAK. In tabel 6.10 staan de scores.

Tabel 6.10 Klanttevredenheid UWV/uvi's voor 2002 en 2005. (Bron: Minke-Balentina e.a. 2002; UWV Klanttevredenheidsonderzoek totaalrapport 2003 en totaalrapport 2005)

	Recentste meting voor 2002 (ongew. gem.*)	2005
Algemeen oordeel		
WW	6,7	6,3
ZW	6,5	6,0
WAO	6,8	6,5
Wajong	6,7	6,6
Aanvraag		
WW	6,4	6,3
ZW	-	6,0
WAO	6,2	6,4
Wajong	6,1	6,4
Activering, begeleiding door UWV/uvi		
WW	5,5	6,2
ZW	-	-
WAO	-	6,0
Wajong	-	6,5
Klachtbehandeling		
WW	5,5	5,0
ZW	5,1	4,8
WAO	5,0	4,2
Wajong	-	5,0
Bezwaar en Beroep		
Algemeen oordeel Bezwaar	5,6	5,2
Algemeen oordeel Beroep	3,6	-
Werkgevers		
Algemeen oordeel	6,1	5
Arbeidsbemiddeling/reïntegratie	5,5	4,9
Klachtbehandeling	5	4,7

*) Ongewogen gemiddelde: eigen berekening. Aantal uvi's waarvoor informatie per item beschikbaar is varieert.

In hoofdlijnen blijkt dat het algemene oordeel van WW-ers, WAO-ers en Wajongers zowel voor SUWI als in 2005 rond de 6 schommelt en in feite vrij stabiel is. Het algemene oordeel van de cliënten Bezwaar en Beroep was en blijft een (ruime) onvoldoende als zal dat ongetwijfeld deels samenhangen met het feit dat de cliënten het inhoudelijk niet eens zijn met het uvi en later het UWV oordeel. De tevredenheid van werkgevers, administratiekantoren en rechtshulpverleners is in de SUWI-periode verslechterd tot een onvoldoende.

In hoofdstuk 3 wordt enkele scores dieper ingegaan. In deze paragraaf gaat het om de vergelijking pré- en post-SUWI.

Wanneer we letten op enkele specifieke aspecten dan blijken alle cliëntgroepen ontevreden zijn over de klachtbehandeling. Ook vóór SUWI was men ontevreden maar de ontevredenheid lijkt, met alle voorbehoud vanwege de beperkte vergelijkbaarheid, zeker niet verbeterd met de vorming van het UWV.

Over de begeleiding van UWV naar werk is het oordeel verbeterd van een onvoldoende naar een voldoende. Door Borea worden klanttevredenheidsmetingen uitgevoerd over de reïntegratietrajecten. Daar gaan wij in dit kader niet op in.

Sinds het verzelfstandigen van de bemiddelingstaak is de klanttevredenheid regelmatig gemeten. In 1996 is GAK-breed onder WAO-ers een grootschalig onderzoek uitgevoerd naar de klanttevredenheid van de arbeidsgehandicapten die bemiddeld werden door GAK Arbeidsintegratie¹³². De feitelijke bemiddeling werd toen met een 6+ beoordeeld. De cliënten waren meer tevreden met de contacten en de ondersteuning van instanties naarmate de begeleiding intensiever is en het resultaat (werk) meer naar tevredenheid is. Tevens waren de persoonlijke bejegening en proceskenmerken als doorlooptijden belangrijk voor een positief oordeel. Bij de evaluatie van de overgang van GAK AI naar Arbeidsvoorziening is wel aandacht besteed aan tevredenheid van de opdrachtgevers in de periode 1997-1999 maar niet aan die van de cliënten zelf. De rapportage geeft daarbij geen totaaloordeel in de vorm van een cijfer maar benadrukt wel de onvrede bij veel opdrachtgevers. Een belangrijke bron van onvrede vormden de achterstanden bij de intake en het opstellen van een bemiddelingsplan.

6.2.7 Conclusie vergelijking 0-situatie

Een centrale taak van de SUWI-partners is het beter afstemmen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Het snel helpen van werkgevers bij het vervullen van vacatures is daarvan een afgeleide. Een andere is het in overeenstemming brengen van capaciteiten van werkzoekenden met de functie-eisen van werkgevers door middel van reïntegratietrajecten. Vanwege de dynamiek van de arbeidsmarkt is het lastig te beoordelen hoe succesvol men daarmee is geweest in de afgelopen jaren. Voor een pré-SUWI/post-SUWI-vergelijking hebben we hier dan ook vanaf gezien. Eerder is wel aannemelijk gemaakt dat in de SUWI-periode (2002-2005) de prestaties van CWI in positieve zin heeft bijgedragen aan de transparantie van de arbeidsmarkt.

De langere termijn Lissabondoelstelling van 70% arbeidsparticipatie is echter in de SUWI-periode niet dichterbij gekomen. Wel is de arbeidsparticipatie van vrouwen en van ouderen toegenomen, zoals blijkt uit onderstaande tabel.

Tabel 6.11 Netto-participatiecijfers in verband met de Lissabondoelstelling in 2010 (Bron: SER 2002, CBS-Statline)

	1990	1995*	2001	2005	2010 (doelstelling)
Totaal (%)	54	59	65	63	70
Vrouwen (%)	37	46	53	54	60 (65)**
55-64-jarigen (%)	25	26	35	40	50

*) Na revisie.

**) Aangescherpte doelstelling door kabinet.

In de jaren 2002-2005 zijn voor veel meer WW-ers reïntegratietrajecten ingezet dan in de daaraan voorafgaande periode. In hoeverre dit ook geldt voor het aantal ingezette AG-trajecten, is door wijzigingen in de registratie moeilijker te zeggen. Dat geldt ook voor de vraag of het plaatsingspercentage is gestegen in vergelijking met de pré-SUWI situatie. Voor zowel AG als WW lijkt een plaatsingspercentage van 33 tot 35% haalbaar voor de trajecten die gestart zijn sinds 2002. De plaatsingspercentages van de AG-cliënten lijken echter een dalende tendens te vertonen. Overigens blijkt 2005 voor de reïntegratiebedrijven een moeilijk jaar geweest te zijn met lagere kans op plaatsing voor de lopende trajecten, zowel voor de AG-als de WW-populatie. Gezien de ongunstige economische ontwikkeling in deze periode is met name voor de WW-ers wellicht toch van een relatief succes te spreken, omdat ook het aantal ingezette trajecten sterk gestegen is. Nader onderzoek op dit complexe terrein van (net-

¹³² W. van der Kolk, JJM Besseling en Th aan de Kerk. Klanttevredenheid Arbeidsintegratie. Gak Nederland bv, Amsterdam 1998.

to)effectiviteitsonderzoek van reïntegratie is nodig om zicht te krijgen op de achtergronden van deze resultaten.

De bevindingen van de arbeidsgehandicaptenmonitor van het CBS geven aan dat de toegankelijkheid voor de arbeidsmarkt voor arbeidsgehandicapten niet is verbeterd en de arbeidsparticipatie van deze doelgroep in de SUWI-periode is gedaald.

Sinds de verzelfstandiging van de bemiddelingsfunctie in GAK-AI waarderen de cliënten de dienstverlening met een kleine tot royale zes. Het algemene oordeel van de cliënten over de dienstverlening door het UWV wordt ook gewaardeerd met een klein zesje, evenals de begeleiding door UWV naar werk. Werkgevers zijn wel ontevreden en ook ontevredener geworden in 2005 over de dienstverlening door UWV. De dienstverlening van CWI wordt daarentegen (zie hoofdstuk 5) met een 7 gewaardeerd.

Veel cijfermatige ontwikkelingen (WAO en WW) zijn een gevolg van materiewetgeving en conjunctuur. Mogelijk hangt de afname van het percentage afgewezen WW-aanvragen van 2001 naar 2005 wel samen met een betere ketendienstverlening, zoals ook in hoofdstuk 4 en 5 aannemelijk is gemaakt.

De toename van de Wajonggerechtigden suggereert overigens dat aandacht voor een andere keten gewenst is namelijk die vanuit scholen in het algemeen en het speciaal onderwijs in het bijzonder.

6.3 Klantgerichtheid volgens externe onderzoeken

Er zijn meerdere partijen die de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de SUWI-partijen hebben onderzocht. In deze paragraaf behandelen we de uitkomsten van een aantal externe onderzoeken, waarbij we een onderscheid maken tussen de mening van cliënten (werkzoekenden) en de mening van werkgevers over de dienstverlening.

Voor de opvattingen van cliënten putten wij ook uit eigen onderzoek onder respondenten van de cliëntenraden.

6.3.1 *Klantgerichtheid vanuit het perspectief van cliënten*

De Nationale ombudsman

Naast de interne klachtenprocedures van de ZBO's hebben cliënten de mogelijkheid klachten over de dienstverlening van publieke organen in te dienen bij de Nationale ombudsman. Feitelijk gaat het om een verzoek tot het instellen van een onderzoek naar gedragingen van een bestuursorgaan. In onderstaande tabel zijn het aantal klachten weergegeven dat de Ombudsman over de jaren 2001 tot en met 2005 heeft ontvangen over CWI, UWV en SVB. Tevens is per ZBO aangegeven wat het aantal onderzoeken per jaar is dat de Nationale ombudsman naar aanleiding van de klachten heeft ingesteld (overige verzoeken vallen buiten de bevoegdheden van de Nationale ombudsman of zijn niet eerst ingediend bij de ZBO's).

Tabel 6.12 Klachten bij de Nationale ombudsman over CWI, UWV en SVB¹³³ (Bron: Ombudsman, Jaarverslagen 2002 - 2005)

	2001	2002	2003	2004	2005
Ontvangen klachten over ZBO's op terrein van sociale zekerheid	964	1.325	1.379	1.635	1.942
- waarvan over UWV	-	1.003	1.129	1.358	1.671
- waarvan over SVB	-	322	250	277	271
Afgehandeld via onderzoek	408	504	475	572	587
- waarvan UWV	329	395	406	499	535
- waarvan SVB	79	109	69	73	52
Ontvangen klachten over Arbvo / CWI	50	94	124	118	139
Afgehandeld via onderzoek	37	31	33	50	40

Opvallend aan de cijfers van de Nationale ombudsman is dat het aantal verzoeken tot een onderzoek bij CWI en UWV in de loop van de jaren sterk stijgt, terwijl het aantal klachten over de SVB, met enige fluctuatie, ongeveer gelijk blijft¹³⁴. Hierbij moet worden opgemerkt dat het aantal verzoeken aan de ombudsman ook op de andere beleidsterreinen de laatste jaren gestaag is gestegen.

De klachten over UWV hebben met name betrekking op de (behandelingsduur van de) uitkeringsverstrekking. De overige klachten betreffen vooral de klantgerichtheid van UWV. Hierbij gaat het onder meer over de interne klachtafhandeling, de bejegening, de bereikbaarheid en de informatieverstrekking. In het jaarverslag van 2005 concludeert de Nationale ombudsman dat de klachten over UWV vooral voortkomen uit de verwaarlozing van de relatie en communicatie met de burger¹³⁵.

De aard van de klachten over de SVB betreffen vooral de behandelingsduur en de dienstverlening. De ombudsman merkt hierbij op dat relatief veel klachten betrekking hebben op één vestiging. Het interne klachtrecht lijkt de SVB volgens de ombudsman goed in de vingers te hebben.

De klachten over CWI hebben vooral betrekking op het verlenen van ontslagvergunningen, de uitkeringsintake en de arbeidsbemiddeling. Ook over het interne klachtrecht bij CWI ontvangt de ombudsman weinig verzoeken tot onderzoek.

Hoewel het aantal verzoeken aan de ombudsman de afgelopen jaren op alle publieke beleidsterreinen is gestegen, geeft de stijging van het aantal klachten over de dienstverlening van CWI en UWV, toch een minder gunstig beeld over de ontwikkeling van taken en kenmerken van de uitvoering die in het kader van SUWI van belang zijn, zoals informatieverstrekking, tijdigheid, bereikbaarheid en arbeidsbemiddeling.

FNV Wachtkamerenquêtes

Om de klant aan het woord te laten over de kwaliteit van de dienstverlening houdt de FNV tweejaarlijks een zogeheten wachtkamerenquête. Aan cliënten in de wachtkamers van vooral CWI en UWV wordt gevraagd, in hoeverre zij tevreden zijn over de kwaliteit van de dienstverlening en de medewerkers. In onderstaande tabel vergelijken wij de uitkomsten van de wachtkamerenquêtes uit 2000 (pré-SUWI), 2002 en 2004 op een aantal vragen over de klant-

¹³³ Bron: Jaarverslagen van de Nationale Ombudsman 2001 t/m 2005.

¹³⁴ Sterke toename klachten over UWV in 2005 o.a. wegens betalingsproblemen bij uitvoering Ziektewet door invoering Zwaluw.

¹³⁵ De Nationale ombudsman. Verslag over 2005: De maakbare overheid. Den Haag: De Nationale ombudsman, 2006.

gerichtheid van de dienstverlening c.q. de medewerkers van UWV. In 2000 maakte de FNV nog geen onderscheid tussen de scores voor arbeidsbureau/CWI en de uvi's.

Tabel 6.13 Kwaliteit klantgerichtheid CWI en UWV¹³⁶

	2000	2002		2004	
		CWI	UWV	CWI	UWV
Vriendelijke bejegening (%)	71	76	73	90	80
Op tijd geholpen (%)	-	53	62	79	76
Goede mondelinge informatie (%)	48	55	48	75	61
Voldoende tijd voor gesprek (%)	-	67	68	85	78
Op de hoogte van regelingen (%)	39	42	41	66	56
Meedenken met initiatieven cliënt (%)	42	43	41	60	49
Ruimte voor vragen cliënt (%)	-	-	-	86	81
Vast contactpersoon (%)	-	28	33	38	36

Stijgende tevredenheid

Deze cijfers uit de wachtkamerenquêtes van de FNV laten over de hele linie een stijgende lijn zien in de tevredenheidsscores van cliënten. Een aandachtspunt op basis van deze gegevens is de vaste contactpersoon. De met SUWI beoogde klantgerichtheid moest onder meer vorm krijgen in een vaste contactpersoon per cliënt. De FNV-cijfers laten een lichte verbetering zien. Maar in 2004 is nog maar eenderde van alle personen van mening dat ze een vaste contactpersoon hebben. Cliënten die een vaste contactpersoon hebben, zijn daarover overigens zeer te spreken. In 2000 was dit nog geen beleid, maar had wel 80% van de cliënten behoefte aan een vaste contactpersoon, dus wat dit betreft is sprake van een duidelijke vooruitgang ten opzichte van de pré-SUWI periode. Zoals in de vorige hoofdstukken duidelijk is geworden zit het UWV met de reïntegratiecoach stevig in op een vaste contactpersoon.

Onbekendheid met proces

Omdat de indicering van CWI van belang is voor de (vervolg)dienstverlening, heeft FNV gevraagd of cliënten bekend zijn met het gebruik van de kansmeter. Merkwaardig genoeg neemt de onbekendheid in de loop van de jaren toe (66% in 2000; 74% in 2002 en 84% in 2004). Ook zijn de cliënten van CWI en UWV over het algemeen pessimistischer over hun kansen op werk dan de medewerkers van CWI en UWV.

Cliënten verwachten meer ondersteuning

Cliënten zijn volgens de FNV minder tevreden over de dienstverlening rond reïntegratie dan over de dienstverlening rond het verstrekken van een uitkering. In 2004 is 57% van de cliënten tevreden met het overzicht van CWI over de beschikbare vacatures. Een redelijke score, maar volgens de FNV nog te mager, er van uitgaande dat 'transparant maken van de arbeidsmarkt' een kerntaak van CWI is. De dienstverlening rondom reïntegratie is sinds de invoering van SUWI wel verbeterd, maar is volgens de bond in 2004 nog niet optimaal. Vooral de aansluiting tussen het aanbod en de behoefte aan reïntegratie is volgens cliënten nog ver te zoeken. Cliënten hebben hoge verwachtingen van CWI en UWV bij het begeleiden van werk, maar die verwachtingen worden niet waargemaakt. Cliënten worden vooral verwezen naar de vacaturebank of de internetsite, terwijl zij vooral van CWI een concreter aanbod verwachten dan ze krijgen. Bij UWV zijn cliënten wat tevredener over de reïntegratiedienstverlening dan bij CWI, maar dat komt waarschijnlijk omdat UWV de mogelijkheid heeft cliënten door te verwijzen naar een reïntegratiebedrijf. De keuzevrijheid is in 2004 echter nog beperkt: 44% van de cliënten is zonder overleg doorverwezen naar een reïntegratietraject.

¹³⁶ Bron: Derde (2001), Vierde (2002) en Vijfde (2004) FNV Wachtkamerenquête.

Conclusie wachtkamerenquête

Hoewel er geen informatie is over de situatie eind 2005, laten de onderzoeken van de FNV wel zien dat sinds de invoering van SUWI cliënten in toenemende mate tevreden zijn over de (klantgerichtheid van de) dienstverlening van CWI en UWV. Wel zijn er nog duidelijk aandachtspunten: de informatievoorziening (verwachtingen), de bemiddelings- en reïntegratieondersteuning en de ruimte voor maatwerk en keuzevrijheid. Een kanttekening bij de uitkomsten is dat jongeren (tot 30 jaar) meer tevreden zijn over de dienstverlening van CWI dan ouderen. Mensen boven de 50 zijn het minst positief.

6.3.2 *Klantonderzoek (keten)experimenten*

Sommige van de eerder genoemde samenwerkingsexperimenten die door de Monitorgroep geïnventariseerd zijn, hebben ook klanttevredenheidsonderzoek gedaan. Hieruit blijkt dat cliënten over deze nieuwe aanpakken te spreken zijn. UWV/CWI-samenwerking leverde op dat 64% van de cliënten positief was over de reïntegratiebegeleiding, tegen 51% in de referentiegroep en bovendien bleek de aansluiting UWV/CWI ook sneller te verlopen. Een experiment met de reïntegratiecoach bij herbeoordeelde cliënten leverde eveneens een veel grotere waardering dan gemiddeld op (7,5). Begin 2005 heeft het AKO onderzoek laten doen naar de ketensamenwerking vanuit cliëntenperspectief¹³⁷. De cliënten bleken de keten vooral te ervaren als georganiseerd rondom de administratieve afhandeling van uitkeringsaanvraag, claimbeoordeling, verstrekking en handhaving. In het algemeen had men hier een positief oordeel over. Alleen de cliënten met meerdere uitkeringen waren beduidend minder positief¹³⁸. Echter de keten naar werk bestaande uit drie partijen bleek voor cliënten niet logisch; zij voelden zich daarbij onvoldoende ondersteund en men vond onduidelijk wat men van welke instantie mocht/kon verwachten. Ook de informatievoorziening kon op punten beter.

6.3.3 *Klantgerichtheid volgens LCR en cliëntenraden*

In het kader van de SUWI-evaluatie zijn interviews afgenomen met vertegenwoordigers van de LCR en de decentrale en/of landelijke cliëntenraden van CWI, UWV, SVB en gemeenten. Hierin is ook gevraagd een oordeel te geven over een aantal aspecten van de klantgerichtheid van de uitvoering van de SUWI-partijen. De cliëntenraad SVB is over de hele linie tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening. Daarbij moeten wij opmerken dat de dienstverlening van de SVB sterk afwijkt van die van CWI, UWV en gemeenten en er geen of nauwelijks sprake is van ketensamenwerking met deze partijen (afgezien van de keteninformatisering). De onderstaande beschrijving is daarom alleen van toepassing op (de samenwerking tussen) CWI, UWV en gemeenten. De uitspraken van de vertegenwoordiger van een landelijk platform voor gemeentelijke cliëntenraden (LocSZ) zijn alleen gebruikt voor zover deze betrekking hebben op de kwaliteit van de 'ketendienstverlening'.

Kwaliteit informatievoorziening

Volgens de respondenten van alle cliëntenraden is de kwaliteit van de informatievoorziening de laatste jaren duidelijk verbeterd. De begrijpelijkheid is over het algemeen toegenomen. Wel vindt men dat de nadruk te veel ligt op de rechten en vooral de plichten en nog onvoldoende op de dienstverlening die cliënten van de partijen mogen verwachten (transparantie). De toon van de uitingen wordt nog wel eens als dreigend ervaren en gaat volgens de respondenten te veel uit van de 'onwillige cliënt'. De informatievoorziening over de gemeentelijke taken en uitvoering wordt nog als onvoldoende aangemerkt (helderheid, beschikbaarheid, tijdigheid).

¹³⁷ Lemmens E, Kuijpers I, Lindert H van. De klant in de keten; ketensamenwerking SUWI-partners vanuit klantperspectief. Orbis Bussum 2005.

¹³⁸ Het geschetste beeld wordt bevestigd door een onderzoek van IWI: Samen dienstverlenen; onderzoek naar dienstverlening aan klanten met meerdere uitkeringen. IWI Den Haag maart 2006.

Kwaliteit medewerkers

De cliëntenraden beoordelen de ontwikkeling in de kwaliteit van de medewerkers (o.a. bejegening, deskundigheid, ondersteuning) als positief, maar zien nog duidelijk verbetermogelijkheden. Waar in de eerste jaren de medewerkers vooral een administratief logistieke functie hadden (indiceren en verwijzen) zien de LCR en de raden nu een langzame ontwikkeling richting inhoud en professionalisering. De persoonlijke ondersteuning en het leveren van maatwerk zijn aspecten die volgens de raden daarom nog moeten verbeteren. Deze ontwikkeling staat volgens de raden overigens onder druk door de efficiencydoelstellingen. Zeker voor mensen die behoefte hebben aan extra ondersteuning is de beschikbare tijd te beperkt. De arbeidsadviseur vult deze behoefte (deels) in.

Maatwerk: afstemming van dienstverlening op behoefte cliënt

Het maatwerk in de dienstverlening wordt nog als onvoldoende beschouwd. De partijen zien wel een ontwikkeling om de invloed van cliënten te vergroten, maar zijn nog ontevreden over de huidige beïnvloedingsmogelijkheden voor de cliënt. De invoering van de IRO en de arbeidsadviseur zijn positieve voorbeelden van deze ontwikkeling, evenals de invoering van de reïntegratiecoach bij UWV. Als tegenhanger van de wettelijk vastgelegde eigen verantwoordelijkheid van cliënten, moeten de mogelijkheden om zelf invloed te kunnen uitoefenen verder worden vergroot, vindt men. Daarvoor is het niet alleen nodig dat er keuzemogelijkheden zijn, maar ook dat de cliënt kan beschikken over volledige en tijdige informatie om keuzes te kunnen maken.

De dienstverlening voor bepaalde groepen, zoals ouderen, nuggers en vrouwen wordt als minimaal ervaren.

Ketensamenwerking

De ketensamenwerking is volgens de raden moeizaam van de grond gekomen. Pas eind 2004 zijn concrete initiatieven gestart om de dienstverlening van de ketenpartners te integreren. Samenwerking in een BVG bevordert dit proces. Ook wordt aangegeven dat cliënten de werking van de 1-loket-gedachte vaak niet goed begrijpen. Vanuit het perspectief van de cliënten(raden) is het bijvoorbeeld niet vanzelfsprekend om als reactie op een gesprek met CWI een brief van UWV of gemeente te ontvangen.

Opmerkelijk is dat van de kant van de gemeentelijke raden wordt gesteld dat ketensamenwerking geen doel op zich mag zijn en moet passen bij de gemeentelijke autonomie.

Twijfel werking prestatieindicatoren

De realisatie van de doelstelling ‘werk boven uitkering’ moet onder meer blijken uit het behalen van de preventiequote (voorkomen van instroom WW en WWB). Respondenten zetten echter kritische kanttekeningen bij deze prestatie-indicator. Eén van de kritiekpunten is dat het hanteren van de quote als sturingsparameter een perverse prikkel kan zijn en een fatsoenlijke nulmeting ontbroken heeft.¹³⁹ Cliëntenraden geven aan dat de ‘preventiequote’ ongeschikt is als indicator om de uitvoering mee aan te sturen. De vertaling van deze indicator naar taakstellingen voor afdelingen of medewerkers (bijvoorbeeld 20% van de intakes mag niet leiden tot een uitkeringsaanvraag) leidt volgens hen al snel tot een gedrag van afschrikken van cliënten om een uitkering aan te vragen in plaats van het bewaken van de rechtmatigheid. Als partijen willen sturen op preventie dan zou de indicator inzichtelijk moeten maken wat is gedaan om te voorkomen dat mensen werkloos worden als ze hun baan dreigen kwijt te raken en wat is gedaan om mensen zo snel mogelijk weer aan het werk te helpen als dat niet lukt. Het eerste gebeurt volgens de cliëntenraden nu namelijk nauwelijks en het tweede niet voor iedereen.

¹³⁹ Zie ook Fermin e.a. 2006.

Een tweede indicator die van belang is voor het inzichtelijk maken van de prestaties op de doelstelling werk boven uitkering is de ‘uitstroomquote’. Kritiek van cliëntenraden is dat deze indicator onvoldoende specifiek is, waardoor (de medewerkers van) CWI volgens hen vooral worden gestimuleerd de relatief kansrijke cliënten aan het werk te helpen. Moeilijker plaatsbare groepen zoals 50+-ers komen nauwelijks aan bod. Deze kritiek wordt gedeeld door gemeentelijke functionarissen die bijvoorbeeld graag zouden zien dat CWI ook kandidaten meeneemt in zijn bemiddeling die het gemeentelijk reïntegratietraject hebben afgerond. Volgens hen doen CWI's hier te weinig aan.

Toegankelijkheid en bereikbaarheid

De toegankelijkheid en de bereikbaarheid zijn met de komst van bedrijfsverzamelgebouwen (BVG) sterk verbeterd. Daar waar cliënten nog zijn aangewezen op dienstverlening in de kantoren van UWV en sociale diensten laat de toegankelijkheid en bereikbaarheid nog wel eens te wensen over. De kanttekening wordt geplaatst dat de bereikbaarheid van een BVG vanuit de omliggende (rand)gemeenten soms ook problematisch kan zijn.

De telefonische bereikbaarheid en het naar aanleiding daarvan terugbellen is vooral bij gemeenten en UWV vaak nog een probleem. Wel is de bereikbaarheid van het Klanten Contact Centrum (KCC) van UWV de laatste tijd verbeterd, al geven de cliënten er de voorkeur aan rechtstreeks contact te hebben met hun contactpersonen. Dit heeft ook te maken met de, volgens de raden, onvoldoende kwaliteit van de medewerkers waarmee cliënten de eerste (telefonische) contacten hebben. Zij zijn veelal niet goed op de hoogte, waardoor cliënten vaak doorverwezen moeten worden voor de beantwoording van hun vragen.

Klachtenprocedure

De cliëntenraden oordelen positief over de (nieuwe) klachtenprocedures van CWI en UWV. Cliënten zouden nog wel beter geïnformeerd kunnen worden over de status van hun klachten, zeker als de afhandeling een langere tijd in beslag neemt.

Klachten worden veelal nog als ‘lastig’ beschouwd. De partijen maken wel klachtenanalyses, maar maken daar volgens de raden nog onvoldoende gebruik van als input voor het beleidsproces. De klachtenprocedures bij gemeenten worden vaak als erg ingewikkeld ervaren.

Conclusie oordelen LCR en cliëntenraden over klantgerichtheid

De LCR en de cliëntenraden zien dat de ketenpartners druk bezig zijn om de kwaliteit en klantgerichtheid van de (gezamenlijke) uitvoering te verbeteren. Zij zijn ook van mening dat er de afgelopen jaren verbeteringen zijn geboekt, in bejegening, begrijpelijkheid, toegankelijkheid etc. De klantgerichtheid wat betreft de op de persoon afgestemde dienstverlening en de mogelijkheid om zelf keuzes te kunnen maken (maatwerk) vindt men echter nog onvoldoende. Dit komt mede omdat de uitvoerders de eerste jaren vooral een procesmatige (logistieke) invulling hebben gegeven aan het begrip klantgerichtheid (aandacht voor o.a. wachttijden, overdracht van informatie, stroomlijnen processen, profielen). Pas in 2005 is een duidelijke kentering zichtbaar, waarbij de inhoudelijke kant van klantgerichtheid (interactie cliënt en professional) meer de nadruk krijgt. Zo wordt de kwaliteit van de medewerkers bevorderd, biedt CWI de mogelijkheid aan gebruik te maken van competentietestcentra, worden steeds vaker losse reïntegratiemodules in plaats van standaardtrajecten ingekocht en heeft UWV reïntegratiecoaches ingevoerd. Deze ontwikkelingen wordt positief gewaardeerd, maar staan volgens de raden wel onder constante druk door het streven naar efficiency en procesmatige beheersing van de uitvoeringsorganisaties. Hierbij speelt mee dat de uitvoeringsorganisaties nog geen eenduidige opvatting hebben over de invulling van het begrip klantgerichtheid en de bijbehorende voorwaarden. Illustratief hiervoor is dat in het AKO-plan 2007 klantgerichtheid en de ontwikkeling van een ketenindicator daarvoor nog als één van de projecten is opgenomen.

Tenslotte stelt men vraagtekens bij de sturende werking van de preventiequote die op de werkvloer op gespannen voet kan staan met de rechtmatigheidseis.

6.3.4 *Klantgerichtheid vanuit het perspectief van werkgevers*

Vacatureoffensief

Op advies van de RWI, met het oog op de risico's van een snel oplopende werkloosheid, heeft de minister in 2003 de RWI verzocht in samenwerking met CWI een taskforce vacatureoffensief in te richten. Het project betrof een uitbreiding van de reguliere dienstverlening aan werkgevers, medegefinancierd met ESF-subsidie. De uitvoering van het project was geconcentreerd in 52 CWI-vestigingen.

Uit de evaluatie van het vacatureoffensief komt naar voren dat het vacatureoffensief een positieve invloed heeft gehad op de tevredenheid van werkgevers. De 52 vacatureoffensiefvestigingen scoren op vrijwel alle punten een hogere tevredenheid dan de overige vestigingen¹⁴⁰. De werkgevers zijn het meest tevreden over de professionaliteit van de CWI-adviseurs. Er is wel een relatie tussen de mate van tevredenheid en de aard van de geboden dienstverlening. Werkgevers aan wie geen goede voorselectie kon worden geboden zijn minder tevreden, dan werkgevers bij wie dit wel het geval was. Daarmee lijkt de waardering van werkgevers voor CWI mede afhankelijk van de aandacht voor persoonlijke dienstverlening aan werkgevers (en minder van het transparant maken van de arbeidsmarkt). Opmerkelijk hierbij is dat de deze vraaggerichte dienstverlening aan werkgevers niet van de grond was gekomen als er geen ESF-subsidie was en dus niet blijvend op dit niveau kan worden aangeboden. De sociale partners, waarmee CWI in het project heeft samengewerkt, zijn over het algemeen overigens niet zo tevreden over de samenwerking met CWI. Volgens de werkgeversorganisaties richt CWI zich bij de uitvoering van haar taken voor werkgevers te eenzijdig op het aanbod.

Oordeel van werkgevers over de SUWI-dienstverlening

De RWI heeft onlangs een kwalitatief onderzoek laten uitvoeren naar het oordeel van werkgevers over de SUWI-dienstverlening¹⁴¹. Uit het onderzoek komt naar voren de SUWI-dienstverlening weinig leeft bij de werkgevers. Vanuit het perspectief van de personeelsvoorziening hechten werkgevers doorgaans weinig belang aan de dienstverlening van de partijen in de SUWI-keten. Gemeenten krijgen relatief de meeste waardering doordat zij in de afgelopen jaren de mogelijkheden van een vraaggerichte dienstverlening hebben ontdekt. De ervaringen met CWI geven een wisselend beeld, waarbij de waardering samenhangt met de mate waarin CWI aandacht heeft voor persoonlijke dienstverlening aan werkgevers. UWV wordt vrijwel alleen geassocieerd met de reïntegratie van zieken en gedeeltelijk arbeidsongeschikten en nauwelijks met de reïntegratie van werklozen. Werkgevers zien UWV over het algemeen niet als bron voor nieuw personeel.

Ook in dit onderzoek wordt duidelijk dat het succes van de SUWI-dienstverlening voor werkgevers vooral samenhangt met een proactieve en persoonlijke vorm van dienstverlening. Daarbij is het van belang dat de SUWI-partijen op een heldere en persoonlijke wijze duidelijk maken wat werkgevers van hen kunnen verwachten. Vooral gemeenten hebben volgens werkgevers stappen in goede richting gezet. Maar ook bij CWI zien zij deze ontwikkeling. Daar waar sprake is van een vraaggerichte dienstverlening wordt deze veelal ook positief gewaardeerd. Zo hebben werkgevers zonder meer positieve ervaringen met bijzondere, branchespeci-

¹⁴⁰ P. Donker van Heel, M. Arents, H. Nauta, C. Zoon. Evaluatie vacatureoffensief CWI. Onderzoek uitgevoerd door ECORYS in opdracht van CWI en de RWI. Den Haag: RWI, 2005.

¹⁴¹ Oordeel van werkgevers over de SUWI-dienstverlening. Onderzoek uitgevoerd door Bureau Bartels B.V. in opdracht van de RWI. Amersfoort: Bureau Bartels, 2006.

fieke projecten. De regionale samenwerkingsverbanden van werkgevers die een taak hebben in het opleiden en verwerven van gekwalificeerde krachten voor bedrijven binnen een branche, bieden volgens het onderzoek mogelijkheden voor de SUWI-partijen om de samenwerking en de dienstverlening uit te breiden.

6.3.5 *Conclusies externe onderzoeken over klantgerichtheid*

De invulling van het begrip klantgerichtheid lijkt een ontwikkeling door te maken van een procesmatige naar een meer inhoudelijke invulling. Uit de externe onderzoeken komt naar voren dat vooral de klantvriendelijkheid (bejegening, communicatie, wachttijden) van de dienstverlening over het algemeen in de loop van de jaren is verbeterd. Wel laat de volledigheid, tijdigheid en beschikbaarheid van de cliëntinformatie van vooral gemeenten en in mindere mate UWV nog te wensen over. De klantgerichtheid en zeker de mogelijkheid voor klantsturing worden nog als onvoldoende ervaren. Persoonlijke aandacht en een vaste contactpersoon vinden cliënten zeer belangrijk voor de kwaliteit van de dienstverlening.

De externe onderzoeken onder werkgevers en onder de werkgeversorganisaties laten zien dat de klantgerichtheid van de huidige dienstverlening van CWI over het geheel genomen als onvoldoende wordt ervaren, omdat deze teveel aanbodgericht wordt gevonden. De onderzoeken laten echter ook zien dat binnen de huidige SUWI-structuur wel kansen liggen om de werkgevers op een goede en effectieve wijze te bedienen. Op verschillende plekken hebben werkgevers door specifieke en soms branchegerichte projecten en pilots kennisgemaakt met een intensievere en vraaggerichte vorm van dienstverlening. Deze vorm van dienstverlening met persoonlijke aandacht en vaste contactpersonen wordt door de betreffende werkgevers positief gewaardeerd. Ook gemeenten ontwikkelen deze benadering, hetgeen des te meer ketensamenwerking noodzakelijk maakt.

6.4 Contra-expertise prestaties cliëntenparticipatie

Onderstaande gegevens zijn ontleend aan onderzoek dat door cliëntenraden zelf is geëntmeerd en eigen aanvullend onderzoek van TNO onder respondenten van cliëntenraden.

6.4.1 *Prestaties cliëntenparticipatie CWI*

Eind 2004 heeft CWI voor het eerst een evaluatie uitgevoerd naar het functioneren van de cliëntenraden¹⁴². Uit deze zelfevaluatie door de Centrale Cliëntenraad komt naar voren dat het overleg met CWI over het algemeen goed verloopt, al was er sprake van een noodzakelijk groeien van vertrouwen. De informatievoorziening is over het algemeen toereikend, maar in sommige situaties (bijvoorbeeld rond de invoering van de Arbeidsadviseur) werd de informatieverstrekking en afstemming onvoldoende bevonden. Ook het betrekken van cliëntenraden bij relevante ontwikkelingen, zoals de A/B-routering, laat nog wel eens te wensen over en de cliëntenraad vindt dat te incidenteel om advies wordt gevraagd.

De facilitering wordt over het algemeen wel als toereikend ervaren, maar enkele raden hebben meer behoefte aan ambtelijke ondersteuning bij het vooroverleg.

De samenwerking binnen de cliëntenraden wordt, na gewenning, als goed ervaren. Wel is er een probleem met de samenstelling van de raden, die in te beperkte mate een afspiegeling van de cliëntenpopulatie vormen. Vooral de vertegenwoordiging van kandidaten uit allochtone kringen blijft sterk achter bij de evenredigheid. De directe contacten met de achterban zijn gering in aantal en verlopen vooral via de achterliggende cliëntenorganisaties. De informatieuitwisseling tussen de centrale en decentrale raad laat nog te wensen over.

¹⁴² Centrale Cliëntenraad CWI. Evaluatie cliëntenparticipatie CWI 2003-2004. Amsterdam: CWI, 2005.

Vooruitgang geboekt

Voor de SUWI-evaluatie zijn opnieuw interviews afgenomen met vertegenwoordigers van de centrale en decentrale cliëntenraden. Daaruit blijkt dat de bevindingen uit de zelfevaluatie in grote lijnen nog geldig zijn. Wel geven de respondenten aan dat de kritiekpunten uit de zelfevaluatie positief zijn opgepakt door CWI en er zeker vooruitgang is geboekt. De cliëntenraden voelen zich serieus genomen en noemen de samenwerking met de Raad van Bestuur en de districtdirecties redelijk tot goed. Over het algemeen zijn de cliëntenraden dan ook tevreden over de gang van zaken. De agendabevoegdheden zijn duidelijk en de raden worden in de meeste gevallen goed geïnformeerd, al vinden de raden wel dat ze vaak nog te laat worden geïnformeerd. Ook worden vooral de decentrale raden nog onvoldoende om advies gevraagd. Zo worden de cliëntenraden niet automatisch betrokken bij de opzet en uitvoering van pilots en experimenten. De decentrale cliëntenraden zijn van mening dat zij vooral geïnformeerd worden en te weinig adviezen kunnen uitbrengen. Daarom vinden zij zich nog te weinig invloed hebben op de uitvoeringsbeleid van CWI. Op landelijk niveau is beïnvloeding van beleid wel meer mogelijk, maar acht men de werkelijke invloed in de praktijk nog gering. Hierbij speelt mee dat in de wettelijke regeling cliëntenparticipatie niet is aangegeven waarover de cliëntenraad in ieder geval advies moet worden gevraagd. Ook is het voor de cliëntenraden niet duidelijk welke ruimte CWI centraal en decentraal heeft om het uitvoeringsbeleid vorm te geven en dus wat de beïnvloedingsruimte van de raden is.

Meer ondersteuning nodig

Wat betreft de ondersteuning geeft een deel van de respondenten aan dat de ambtelijk secretaris ook een (management)functie bij CWI heeft, waardoor soms belangenverstrengeling ontstaat. Bovendien ligt de prioriteit van de ambtelijk secretaris daardoor niet altijd bij de ondersteuning van de raad. Voor het overige zijn de respondenten tevreden met de ondersteuning (notulen, verspreiding stukken, vergaderruimte, etc.). Om als een goede gesprekspartner te kunnen functioneren is het van belang dat er voldoende middelen beschikbaar zijn voor scholing (bijvoorbeeld vergadertechnieken en materiekennis) van de raadsleden. Het budget hiervoor zou volgens de cliëntenraden verruimd moeten worden en in eigen beheer van de cliëntenraad moeten komen.

Samenstelling en verhouding raden

De samenstelling van de cliëntenraad is nog steeds een punt van zorg. De raden kampen regelmatig met lang openstaande vacatures (sommige decentrale raden zijn nog nooit volledig geweest) en is het de vraag of alle cliëntengroepen goed vertegenwoordigd zijn. Ook de communicatie met de achterban laat nog te wensen over.

Het niveau van de leden wordt in het algemeen nog als onvoldoende professioneel benoemd. Mede daarom is de rol en kwaliteit van de voorzitter van groot belang, zowel naar de raad als naar de overlegpartner.

De relatie tussen centrale en decentrale raad is vooral informierend van aard. De decentrale raden worden bijvoorbeeld niet betrokken bij het formuleren van adviezen op centraal niveau. De decentrale raden kunnen wel punten aandragen voor de agenda op centraal niveau, maar zijn ontevreden over de beperkte wijze van terugkoppeling. Ook zijn er weinig contacten tussen de decentrale raden onderling (soms wel intern via achterliggende landelijke organisaties zoals vakbonden).

Conclusie

Met het opstellen van de regeling cliëntenparticipatie en de uitvoering die daaraan gegeven wordt, voldoet CWI aan de wettelijke bepalingen zoals die zijn opgenomen in de wet SUWI. De cliëntenraden zijn niet ontevreden over de gang van zaken, maar zijn wel van mening dat zij nog te weinig invloed hebben op het uitvoeringsbeleid van CWI.

6.4.2 *Prestaties cliëntenparticipatie UWV*

Uit de eerste evaluatie van de cliëntenparticipatie van UWV (2004) komt naar voren dat het ontwikkelen van cliëntenparticipatie een tweezijdig leerproces is, waarbij op verschillende onderdelen nog verbetering nodig is. De opstartfase kende van beide kanten een moeizame start: zowel raadsleden als UWV-directeuren gingen regelmatig onvoldoende voorbereid aan de slag en er was niet stil gestaan bij de vraag wat de partijen willen en kunnen met de raad¹⁴³. Uit de interviews die voor onderhavige SUWI-evaluatie met vertegenwoordigers van de landelijke en decentrale raden zijn gehouden, blijkt dat sinds de eerste evaluatie de cliëntenparticipatie zich binnen UWV verder heeft ontwikkeld, maar dat er nog knelpunten worden ervaren.

Verschillende invulling werkwijze

Door het ontbreken van heldere kaders in de wet en de regeling, wordt het functioneren van de cliëntenparticipatie sterk bepaald door de persoonlijke invulling die overlegpartner aan de regeling geeft en de visie en kwaliteit van de cliëntenraden. Ook de rol van de ambtelijk secretaris wordt verschillend ingevuld: van administratief en logistiek ondersteuner tot inhoudelijke trekker van cliëntenparticipatie. Het gevolg is dat de oordelen van de respondenten over de rol van de cliëntenraad uiteenlopen van het reactief signaleren van knelpunten in de uitvoering (damage control) tot het mede bepalen van het uitvoeringsbeleid van UWV. Een goed voorbeeld van dit laatste is de samenwerking tussen de cliëntenraden AG en WW en UWV in regio Oost die de Cliënt-in-Beeld-Publieksprijs 2006 van de LCR hebben gewonnen. Naar aanleiding van een gezamenlijke meldweek voor knelpunten in de dienstverlening hebben de regio-directeur de cliëntenraden gevraagd met verbetervoorstellen te komen.

De vraag in hoeverre de raad een soort klantenpanel of een overlegpartij voor voorgenomen beleid is, speelt ook binnen de cliëntenraden zelf. Sommige leden en/of achterbanorganisaties zitten op de lijn van het signaleren van knelpunten in uitvoering en zelfs het bespreken van casuïstiek, terwijl andere leden en/of cliëntenorganisaties van mening zijn dat de cliëntenraad een structurele rol moet krijgen in de beleidscyclus en zelfs instemmingsrecht wensen.

Gematigd positief

De respondenten van de cliëntenraden zijn gemiddeld genomen gematigd positief zijn over de wijze waarop UWV uitvoering geeft aan de regeling. Er wordt veelal vaker overlegd dan minimaal is afgesproken, er is een agendacommissie, de ondersteuning wordt meestal voldoende bevonden en de scholingsmogelijkheden zijn uitgebreid. Volgens de meeste respondenten krijgen de cliëntenraden in toenemende mate ruimte om het (uitvoerings)beleid te bespreken, zich kritisch op te stellen en ongevraagd adviezen te geven. Dit geldt vooral voor de raden op centraal en landelijk niveau en in mindere en wisselende mate voor de decentrale raden. Door deze ontwikkeling ontstaat een klimaat waarin de klantgerichtheid van de uitvoering een centraal thema aan het worden is. Dit uit zich onder andere in het veranderen van de toonzetting van de brieven en het instellen van een klantgerichtheidsprijs voor de medewerkers van UWV. Toch bestaat er bij de raden en/of achterbanorganisaties over het algemeen behoefte om landelijk en regionaal meer invloed te hebben op het uitvoeringsbeleid van UWV. De huidige invloed wordt nog te beperkt bevonden. Hierbij speelt mee dat, evenals bij CWI, de ruimte voor invloed moeilijk te bepalen is omdat voor de cliëntenraden niet duidelijk is wat de beleidsvrijheid van UWV is in de relatie met de minister. Een zelfde onduidelijkheid bestaat ook over de ruimte in het uitvoeringsbeleid in de afspraken tussen landelijke en regionale directies.

¹⁴³ H. Bosselaar, M. van Doorn, W. Heijdel. R, Prins. Komt tijd, komt raad? Rapportage over de eerste evaluatie van de UWV cliëntenraden. Utrecht: AStri/Meccano, 2004.

Naar overlegpartij?

Volgens de meeste respondenten van de cliëntenraden verandert, mede onder druk van raden, hun rol van klantenpanel zich langzaam richting overlegpartij. Onder meer doordat commissies op verschillende thema's zijn ingesteld waarin leden van de raden zijn vertegenwoordigd. UWV heeft zich ook uitgesproken om de cliëntenraden als gesprekspartner te betrekken bij het invullen van de beleidsruimte die UWV heeft bij de uitvoering van wet- en regelgeving. Maar in de praktijk is de tijdigheid en volledigheid van de informatieverstrekking nog een probleem, waardoor raden naar hun eigen beleving te laat in de beleidsontwikkeling worden betrokken om nog invloed uit te kunnen oefenen. Ook worden raden nog niet automatisch betrokken bij de voorbereiding van experimenten en pilots (zoals de Toonkamer). Vanuit het UWV, zeker regionaal, is het aantal adviesvragen nog beperkt. Het ontbreken van dit automatisme komt deels omdat het bestaan en/of de rol van de cliëntenraden nog niet binnen alle geledingen van UWV voldoende bekend is. Dit geldt overigens ook voor de individuele cliënten van UWV. Daarom hebben de raden een eigen website gekregen en is onlangs een communicatiebeleidsplan geaccordeerd om de bekendheid te vergroten bij UWV, cliënten en achterbanorganisaties.

Samenstelling en kwaliteit

De samenstelling en kwaliteit van de raden zelf is nog steeds een aandachtspunt. De vertegenwoordiging van achterbanorganisaties in raden wordt niet representatief genoemd, mede doordat zetels onvervuld blijven en de aanwezigheid van de leden op het overleg problematisch is. Ook zijn de niveaoverschillen tussen de leden erg groot. De slagvaardigheid van de raden is daardoor niet optimaal. Er moet meer aandacht komen voor selectie en voordracht van kandidaten, scholing en goede ondersteuning. Over de hoogte van het huidige scholingsbudget zijn de meningen verdeeld, maar vrijwel alle respondenten van de cliëntenraden zijn het eens dat niet UWV maar de raden zelf het budget moeten beheren om hun onafhankelijke positie waar te kunnen maken. Ook bestaat er behoefte aan inhoudelijke ondersteuning buiten de overleggen om, bijvoorbeeld voor het opstellen van een ongevraagd advies. Het aanstellen van een raadsecretaris zou hiervoor uitkomst kunnen bieden.

Afstemming tussen raden onderling

Een ander punt van aandacht is de uitwisseling en afstemming tussen de UWV-clieëntenraden onderling. Tot voor kort was hiervan nauwelijks sprake tussen de drie landelijke raden. Inmiddels is op dat niveau een afstemmingsoverleg op gang gekomen. De relatie tussen de centrale en landelijke raden enerzijds en de decentrale raden anderzijds blijft vooral beperkt tot het verstrekken van informatie. De decentrale raden kunnen wel punten aandragen voor de landelijke agenda's maar er bestaat behoefte om tot een volwaardiger uitwisseling en afstemming te komen, bijvoorbeeld rond de uitvoering van regionale pilots. Om dit tot stand te brengen zijn onlangs afspraken gemaakt, al spelen de verschillen in visie van leden en achterbanorganisatie ten aanzien van de functie van cliëntenraden ook hier een rol.

Op decentraal niveau bestaan vaak wel goede contacten tussen de WW en AG-raden. De organisatie van themadagen door UWV en het feit dat leden van verschillende raden elkaar tegenkomen in commissies, draagt bij aan de totstandkoming van onderlinge contacten. De 'ingewikkelde' structuur met drie landelijke, 11 decentrale AG en 6 decentrale WW-raden draagt echter niet bij aan een efficiënte effectieve informatie-uitwisseling en afstemming. Het terugbrengen van het aantal decentrale AG-raden is inmiddels in gang gezet en er wordt gesproken over het verder vereenvoudigen van de structuur, bijvoorbeeld door landelijk één raad te formeren. De achterbanorganisaties verschillen echter van mening of de raden de divisiestructuur moeten volgen, of dat ze moeten anticiperen op de toekomst.

Conclusie

UWV heeft voldaan aan de wettelijke bepalingen door het opstellen van een regeling, het installeren van centrale en decentrale raden waarmee op basis van een agenda periodiek wordt overlegd. De cliëntenraden zijn redelijk tevreden over de wijze waarop UWV uitvoering geeft aan de regeling, maar over het algemeen nog ontevreden over de mate waarin zij invloed hebben op het uitvoeringsbeleid. Er bestaan echter verschillende opvattingen en verwachtingen ten aanzien van de rol van de cliëntenraad, zowel tussen UWV en de cliëntenraden als tussen de leden en/of achterbanorganisaties onderling.

6.4.3 *Prestaties cliëntenparticipatie SVB*

In de voorbereiding op de installatie van een nieuwe raad en de overgang van de tijdelijke naar de definitieve regeling per januari 2005, heeft de SVB eind 2004 een externe evaluatie laten uitvoeren onder de cliëntenraad en vestigingsdirecteuren van de SVB¹⁴⁴. Uit deze evaluatie blijkt dat de samenwerking tussen cliëntenraad en de Raad van Bestuur volgens beide partijen zeer positief verloopt. De informatieverstrekking wordt over het algemeen als goed ervaren. Zowel de cliëntenraad als de SVB zien het geven van adviezen over de uitvoering als de belangrijkste taak voor de raad. De cliëntenraad is zeer positief over de invulling van het adviesrecht en de reactiesnelheid van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur beoordeelt de adviezen van de cliëntenraad als goed. Het geven van ongevraagd advies gebeurt naar de mening van cliëntenraad echter te weinig. De faciliteiten en ondersteuning worden op prijs gesteld, maar zouden nog wel voor verbetering vatbaar zijn. Met name de mogelijkheden van scholing en training worden niet of nauwelijks gebruikt, omdat de toegang niet duidelijk is of omdat de leden zich (te) passief opstellen. De ondersteuning vanuit de SVB kan verbeteren door het duidelijk kenbaar maken van de verwachtingen van de Raad van Bestuur en de vestigingsdirecteuren omtrent de taken en de uitvoering van de cliëntenraad.

Naar de mening van de Raad van Bestuur zou de cliëntenraad zich nog wel wat kritischer en meer proactief mogen opstellen. Hiervoor zou de cliëntenraad meer als team moeten opereren, gezamenlijk vergaderingen moeten voorbereiden en standpunten bepalen en een gezamenlijke visie ontwikkelen. Dit is ook de ambitie van de cliëntenraad ('zichtbaar en proactief'). De ontwikkeling daartoe was eind 2004 reeds gaande.

Samenstelling van de raad

Dit positieve beeld over het functioneren en de invloed van de cliëntenraad wordt bevestigd in de recent afgenomen interviews ten behoeve van de SUWI-evaluatie. Een punt dat volgens de respondent van de cliëntenraad SVB nog wel aandacht behoeft, is de samenstelling van de raad. Voor een goede vertegenwoordiging van de cliënten is het van belang om na te gaan welke belangenorganisaties wel of niet moeten worden uitgenodigd en hoe de communicatie met de achterban zo goed en laagdrempelig mogelijk kan worden ingericht. Ook speelt discussie of leden vrijwillig of betaalde krachten moeten zijn. Op dit moment ontvangen leden alleen een beperkte onkostenvergoeding, die ook nog eens als inkomsten moet worden opgegeven en daarmee van invloed is op de hoogte van de uitkering.

Conclusie

Met het opstellen van de tijdelijke en later de definitieve regeling cliëntenparticipatie heeft de SVB voldaan aan de bepalingen die hierover in de Wet SUWI zijn opgenomen. Op basis van de eigen evaluatie van de SVB en de interviews die voor de SUWI-evaluatie zijn afgenomen, mag geconcludeerd worden dat de uitvoering die de SVB en de cliëntenraad aan de regeling geven over het algemeen naar tevredenheid geschiedt. Hiermee vervult de cliëntenparticipatie

¹⁴⁴ L. Vunderink. Rapport SVB Cliëntenraad. Evaluatie 2004. Amsterdam: Interview NSS, 2004.

bij de SVB de door de wetgever beoogde functie in het bewaken van de kwaliteit en de verbetering van de klantgerichtheid van de uitvoering. Zoals eerder opgemerkt, kende de SVB echter al een traditie van cliëntenparticipatie voor de inwerkingtreding van de wet SUWI.

6.4.4 *Ketenbrede cliëntenparticipatie SUWI-partijen*

Hoewel CWI, UWV en de gemeenten op grond van de wet SUWI moeten samenwerken en de ketenpartners de intentie hebben te komen tot één virtuele organisatie, is in de cliëntenparticipatie, afgezien van de gezamenlijke vertegenwoordiging in de LCR, slechts (zeer) beperkt sprake van ketenbrede cliëntenparticipatie op landelijk en regionaal niveau.

Tot voor kort was er op landelijk niveau nauwelijks overleg tussen de cliëntenraden van de ZBO's. Volgens de respondenten van de landelijke cliëntenraden komt de informatie-uitwisseling en afstemming nu langzaam op gang. Onlangs zijn afspraken gemaakt tussen de landelijke cliëntenraad WW van UWV en de centrale cliëntenraad CWI om te komen tot een overleg betreffende onderwerpen die met de ketensamenwerking te maken hebben. In sommige regio's is, veelal op initiatief van de raden zelf, de ontwikkeling van de ketencliëntenparticipatie al een aantal stappen verder. In een enkele regio is sprake van gezamenlijke bijeenkomsten van de raden van UWV en CWI, waarbij beide districtsdirecteuren aanwezig zijn. Ook zijn in sommige regio's klantenpanels per BVG ingericht, waarin de cliëntenraden vertegenwoordigd zijn en worden er gezamenlijke themadagen georganiseerd door de uitvoerder en/of cliëntenraden.

Tot op heden nauwelijks contact

Zowel op landelijk als op regionaal niveau is er nauwelijks tot geen onderling contact tussen de cliëntenraad van de SVB en de raden van CWI, UWV en gemeenten (los van het overleg in de LCR). De onderwerpen zijn volgens de respondenten daarvoor te verschillend: de cliëntenraden van CWI en UWV zijn bezig met het mede invulling geven aan de uitvoering van werken inkomenbeleid, terwijl de cliëntenraad van de SVB zich bezig houdt met de kwaliteit van de uitvoering van volksverzekeringen.

Ook tussen de cliëntenraden van de ZBO's en gemeenten was tot voor kort vrijwel geen of nauwelijks contact¹⁴⁵. De samenwerking tussen de cliëntenraden van CWI en UWV en de gemeentelijke raden wordt bemoeilijkt omdat er relatief veel gemeenten zijn (en dus ook veel cliëntenraden) en het bestuur tot op bepaalde hoogte autonoom is. Bovendien is de wijze waarop gemeenten uitvoering hebben gegeven aan de wettelijke bepalingen zeer divers. Dit komt mede omdat de wettelijke richtlijnen in de WWB inzake cliëntenparticipatie minimaal zijn. De vormgeving (o.a. functie, bevoegdheden, thema's) van cliëntenraden verschilt daardoor per gemeente, wat de samenwerking met de, volgens landelijke regelingen vormgegeven, raden van de ZBO's nog extra bemoeilijkt.

Besef ketensamenwerking groeit

De laatste tijd groeit binnen de verschillende geledingen wel het besef dat de ontwikkeling van ketensamenwerking tussen CWI, UWV en gemeenten zijn weerslag zou moeten krijgen in de ontwikkeling van een meer ketenbrede cliëntenparticipatie. Niet in plaats van de huidige cliëntenraden, maar als aanvulling daarop en georganiseerd op BVG-niveau. De instelling van een BVG-manager of –management zou de formele positie van een ketenbrede raad weellicht vereenvoudigen. De instelling van de ketenbrede cliëntencommissies ten behoeve van de arbeidsadviseur heeft een katalyserende werking op deze ontwikkeling gehad.

¹⁴⁵ Zie ook Landelijk Overleg Cliëntenraden Sociale Zekerheid. Lokale cliëntenraden in beeld. Rapportage van de eerste, tweede en derde enquête onder lokale cliëntenraden. Maastricht: LocSZ, 2003, 2005 en 2006.

6.4.5 *Prestaties Landelijke cliëntenraad*

Moeizame start

De LCR is begin 2002 in een voorlopige samenstelling van start gegaan. De minister van SZW stemde in met de voorlopige samenstelling, er van uitgaande dat op 1 januari 2003 de vertegenwoordiging conform het gestelde in de wet SUWI zou zijn geregeld¹⁴⁶. Het eerste jaar van de LCR werd echter gekenmerkt door problemen van juridische (niet de minister maar de LCR moest volgens de wet een reglement opstellen en haar leden benoemen), organisatorische (de RWI wilde het werkgeverschap van het secretariaat van de LCR niet op zich nemen) en financiële aard (door de eerste twee problemen kon de LCR nog niet beschikken over de voor de raad beschikbare middelen). Dit heeft veel tijd en energie gekost van de leden van de LCR¹⁴⁷. In het najaar van 2002 had de LCR een basis om inhoudelijk aan het werk te gaan. Het vraagstuk over de samenstelling van de LCR en de representativiteit daarvan, blijft echter ook in de jaren daarna nog onderwerp van discussie. De LCR is samengesteld uit vertegenwoordigers van landelijke cliëntenorganisaties, de centrale cliëntenraden bij UWV, CWI en SVB en van gemeentelijke cliëntenparticipatie en een aantal toegevoegde leden. De raad wordt voorgezeten door een onafhankelijk voorzitter en ondersteund door een klein ambtelijk secretariaat bestaande uit een ambtelijk secretaris (1 fte) en een secretaresse (0,5 fte). De leden van de LCR leveren een bijdrage aan de activiteiten en beleidsontwikkeling van de LCR.

Werkwijze

Het bureau heeft tot taak de inbreng van de leden te coördineren en te verwerken. Dit gebeurt in de vorm van visienota's, adviezen, (nieuws)brieven, website, brochures, congressen, enzovoorts. De beleidsvoorbereiding van de LCR vindt deels plaats in werkgroepen. De resultaten van de werkgroepen worden voorgelegd aan en vastgesteld door de voltallige Raad. De coördinatie en het overzicht van cliëntenparticipatie in den brede betekenen onder andere dat de LCR overzicht bewaart bij de ontwikkelingen op het terrein van cliëntenparticipatie en aanbevelingen doet over de gewenste vormgeving. De LCR treedt niet in de plaats van de cliëntenraden bij UWV, CWI, SVB en gemeenten. Hier geldt het principe: decentraal, tenzij er een verzoek ligt of sprake is van een hiaat¹⁴⁸.

In de vergaderingen van de LCR is onder meer gesproken over de vormgeving en samenstelling van de LCR, de beleidskaders RWI, de voortgang wet SUWI, de Wet Werk en Bijstand, de begroting van het ministerie van SZW, het Persoonsgebonden Reïntegratiebudget, de modernisering van de Wet Sociale Werkvoorziening en het functioneren van cliëntenparticipatie. Ook neemt de LCR deel aan platforms als de klankbordgroep monitoring en evaluatie IRO en de stuur- en werkgroep Arbeidsadviseur. Op verzoek van de minister heeft de LCR tevens een functietypering opgesteld voor de Arbeidsadviseur (destijds nog 'werkherkansingsadviseur' geheten)¹⁴⁹.

Zelfevaluatie

Uit de voor de SUWI-evaluatie uitgevoerde zelfevaluatie komt naar voren dat de LCR, na de moeizame start, de wettelijke taken heeft uitgevoerd. Het overleg is in de meeste gevallen gevoerd, er is veel commentaar geleverd op beleid en beleidsvoornemens (gevraagde en onge-

¹⁴⁶ Dit werd vastgelegd in een Wijziging Regeling SUWI, publicatie in staatscourant 5 april 2002.

¹⁴⁷ Landelijke Cliëntenraad. Jaarverslag LCR 2002. Den Haag: LCR, 2003.

¹⁴⁸ Landelijke Cliëntenraad. Cliëntenparticipatie. Den Haag: LCR, 2004.

¹⁴⁹ Zie voor een volledig overzicht van de activiteiten en de gevraagd en ongevraagd adviezen van de LCR hun jaarverslagen en het evaluatieonderzoek LCR (Langerak et al., 2005).

vraagde adviezen), de prijzen zijn uitgereikt en de congressen hebben plaatsgevonden¹⁵⁰. Onderhavige beoordeling van de prestaties van de LCR is vooral gebaseerd op deze zelfevaluatie en aangevuld met informatie uit de interviews met de cliëntenraden van de ZBO's en de LCR. Voor de zelfevaluatie van de LCR zijn interviews afgenomen binnen (leden) en buiten de LCR (o.a. overlegpartners).

Belangrijkste successen: Arbeidsadviseur en IRO

De arbeidsadviseur en de wijzigingen in de IRO worden algemeen als de belangrijkste successen van de LCR gezien. Andere resultaten zijn lastiger te benoemen. Uit de zelfevaluatie komt geen eenduidig beeld naar voren over het functioneren van de cliëntenparticipatie in de sociale zekerheid over het algemeen en over de rol van de LCR in het bijzonder. Zowel de interne als de externe beoordelingen vertonen extremen, van cynisme tot empathie. In het evaluatierapport van de LCR worden deze beoordelingen kort samengevat (zie kader).

De cynische samenvatting

- Oude accountantswijsheid: onbetaalde en ongevraagde adviezen hebben geen zin; de LCR drijft een groothandel in dit type adviezen.
- Er wordt veel gepraat en gepolderd, maar het heeft allemaal weinig effect.
- In de opbouwjaren krijgen landelijke organisaties in SUWI een leidende rol in de cliëntenparticipatie (domein SZW); tegelijkertijd bouwt een ander ministerie (VWS) hun subsidies op andere taakgebieden af.
- Het is de vraag of er landelijk nog wat gedaan kan worden voor de gemeentelijke cliëntenparticipatie: alles wijst richting decentraal.

De empathische samenvatting

- Het concept cliëntenparticipatie levert een duidelijke meerwaarde op: de positie van de cliënten wordt versterkt, als tegenhanger voor de politiek gewenste grotere verantwoordelijkheid van cliënten.
- Het concept leeft, getuige de velen die zich er (onbetaald) voor inspannen.
- De samenwerking tussen vertegenwoordigers van cliëntenraden is goed.
- Het kost tijd voordat het allemaal goed werkt.

Opbrengst moeilijk te duiden

Ten eerste is de wet in doel niet helder; deze moet ontleend worden aan de toelichting op het amendement. Gegeven de interpretatieruimte die dit biedt, leven er verschillende percepties over wat er met cliëntenparticipatie wordt nagestreefd. Ten tweede worden er duidelijk knelpunten ervaren aan de middelenkant. Ook zonder een maximumvariant in activiteiten na te streven is er beperkte financiering. Onduidelijk is of er bij verschil van mening een beroepsrecht is. Tevens is onduidelijk hoe het toezicht op de naleving van de regelgeving rond cliëntenparticipatie is geregeld.

Coördinerende rol niet uit de verf

Het gevolg van de moeizame opbouwfase en de beperkte middelen is dat de LCR in de coördinerende rol vaak als rommelig wordt ervaren door de cliëntenraden van de ZBO's en gemeenten. Met name de informatie-uitwisseling, zoals rond de invoering van de Arbeidsadviseur, laat regelmatig sterk te wensen over. De raden zien als oorzaak vooral de omvang van het (te kleine) secretariaat en hebben en die zin ook begrip voor de 'rommelige communicatie'. Ook bestaan er verschillen tussen de opvattingen van de LCR en de cliëntenraden en tussen de cliëntenraden onderling over functie en structuur van de cliëntenparticipatie op grond van wet SUWI en de WWB.

De verschillende posities van de LCR en de raden die daarin vertegenwoordigd zijn, leidt soms tot spanningen. De LCR voert landelijk overleg over (voorgenomen) beleid en schrijft

¹⁵⁰ C. Langerak, P. van der Linden, F. Biesma. Resultaten in perspectief. Evaluatieonderzoek in opdracht van de Landelijke Cliëntenraad Sociale Zekerheid. Utrecht: Trajecta Organisatieontwikkeling, 2006.

beleidsnota's, terwijl de cliëntenraden van de ZBO's zich vooral bezig houden met de controle op en de beïnvloeding van de uitvoering. Voor de gemeentelijke cliëntenraden speelt dit nog sterker. De onderwerpen van de LCR zijn voor veel lokale raden een ver-van-mijn-bed-show, die in de meeste gevallen pas na enkele jaren gaan spelen in de lokale (gemeentelijke) uitvoeringspraktijk. Hiervoor is een oplossing gezocht door inbreng van gespecialiseerde vertegenwoordigers van gemeentelijke raden in de (werkgroepen van de) LCR.

Hoewel de LCR geen onderdeel uitmaakt van het AKO, wordt de LCR langzamerhand steeds meer structureel betrokken in het overleg van het AKO. Maar de praktijk blijft hardnekkig: de cliëntenraden worden naar hun mening nog steeds onvoldoende en/of te laat betrokken bij beleid en uitvoering, waardoor het overleg in onder meer het AKO niet optimaal effectief is.

Conclusie

Evenals bij de beoordeling van de cliëntenraden van de ZBO's kan gesteld worden dat de LCR haar wettelijke taken heeft uitgevoerd. De beoordeling of de LCR daarmee ook de beoogde doelen van de wetgever heeft gerealiseerd is lastiger te maken. In de eerste plaats omdat de beoogde wettelijke doelen niet helder zijn. Het gevolg is dat er in de praktijk interpretaties zijn ontstaan over rol, taken en bevoegdheden van de cliëntenparticipatie die van elkaar verschillen. In de tweede plaats zijn de financiering van de activiteiten van de LCR en de achterbanorganisaties, de kwaliteit en representativiteit van de LCR en de beperkte ambtelijke ondersteuning van invloed op de prestaties van het LCR. Het eerste jaar heeft de LCR mede daardoor vooral moeten besteden aan het bevechten en invullen van de eigen positie. Toch zijn er wel degelijk resultaten geboekt, maar in de ogen van de LCR en de cliëntenraden nog onvoldoende.

6.5 Conclusies

Reïntegratie vroeger en nu

Wat te leren van de vergelijking van data uit de pré-SUWI- en post-SUWI-periode? Zijn er meer werklozen en arbeidsgehandicapten door trajecten aan het werk gekomen?

Op de eerste plaats moeten we vaststellen dat door allerlei systeemtransities, ook vóór SUWI de vergelijkbaarheid van administratieve data een moeizame zaak is.

Wanneer we desalniettemin zo goed mogelijk de vergelijkende analyse maken, dan kunnen we concluderen dat ten aanzien van de WW het aantal ingezette trajecten aanmerkelijk is toegenomen. Tijdens SUWI zijn ook de doorlooptijden verbeterd. Dat is winst die is toe te schrijven aan een betere organisatie. De plaatsingspercentages liggen echter op hetzelfde niveau: rond 30%. Omdat in deze tijd de werkgelegenheids situatie sterk verslechterde, zouden we dit toch als een effectiviteitsverbetering kunnen beschouwen. Temeer omdat de aanpak sluitender is geworden en de reïntegratiebedrijven mogelijk een groter aandeel moeilijk bemiddelbare cliënten (fase 3) gemeld krijgen dan in de pré-SUWI-periode.

Voor de reïntegratie van arbeidsgehandicapten ligt de conclusie minder eenduidig. Vóór SUWI lag het aantal ingekochte trajecten duidelijk hoger dan in 2005, maar lijkt het erop dat vroeger veel trajecten wel ingekocht, maar niet of veel te laat daadwerkelijk gestart zijn. Met SUWI zijn de doorloop- en starttijden sterk bekort, zodat ook hier van een betere organisatie en betere relatie met de private markt gesproken kan worden. De plaatsingspercentages vertonen echter een structureel dalende tendens. Dit weerspiegelt zich in het beeld van de arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten in de beroepsbevolking. Ook wanneer we rekening houden met de invloed van leeftijd, vertoont deze arbeidsparticipatie een dalende tendens. Opvallend is wel een korte opleving van de arbeidsparticipatie van vrouwen rond 2002, dus eigenlijk in de pré-SUWI periode.

Klanttevredenheid vroeger en nu

Er is beperkt materiaal beschikbaar om deze vergelijking te maken. In hoofdlijnen blijkt dat het algemene oordeel van WW-ers, WAO-ers en Wajongers zowel vóór SUWI als in 2005 rond de 6 schommelt en in feite vrij stabiel is. De tevredenheid van werkgevers, administratiekantoren en rechtshulpverleners is in de SUWI-periode verslechterd tot een onvoldoende.

Klantgerichtheid

Wanneer we het bredere begrip klantgerichtheid in ogenschouw nemen en de mening van cliënten erbij betrekken, lijkt in de SUWI-periode sprake van een tendens van verbetering. Om de SUWI-vorderingen wat betreft klant- of cliëntgerichtheid vanuit een breder perspectief te beoordelen, kunnen we een onderscheid maken tussen de begrippen cliëntvriendelijk, cliëntgericht en cliëntgestuurd¹⁵¹. In het onderstaande schema zijn deze aspecten van de dienstverlening verder uitgewerkt.

Tabel 6.14 Aspecten klantgerichtheid

	Aspecten van de dienstverlening klantgerichtheid SUWI		
	Cliëntvriendelijk	Cliëntgericht	Cliëntgestuurd
Organisatie kenmerken	Snel, inzichtelijk, geen overbodige vragen, adm. rompslomp, communicatiebeleid	Proces kan zich aanpassen aan cliëntsituatie, proactief communicatiebeleid	Budgettering, transparantie aanbod dienstverlening, innovatie met cliënten, cliëntparticipatie in beleidsvoorbereiding
Competentie medewerkers	Bejegening, materiekenis	Inlevingsvermogen, oplossingsgericht, discretionaire ruimte, kwaliteit in de kop van het proces	Faciliteren, verantwoording bij de cliënt, dilemma afstand én betrokkenheid, discretionaire ruimte
Monitoring	Cliënttevredenheidsonderzoeken, efficiënte klachtenafhandeling en – analyse	Evaluatie binnen cliëntrelatie, verslaglegging, interview, cliëntenpanels/raden,	Evaluatie binnen cliëntrelatie, verslaglegging, interview, cliëntenpanels/raden, outcome- en netto-effectiviteitsanalyses
Praktijkvoorbeelden	Cliëntencontactcentra Gemakkelijke klachtenprocedures	Reïntegratiecoach, differentiatie inkoop reïntegratie, mediation bij klachten	IRO, PRB, arbeidsadviseur

De uitvoerders hebben klantgerichtheid in eerste instantie vooral als proceskenmerk opgevat. Uit de externe onderzoeken onder cliënten (werkzoekenden) komt dan ook naar voren dat de cliëntvriendelijkheid (o.a. bejegening, communicatie, wachttijden) van de dienstverlening duidelijk is verbeterd. Wanneer de dienstverlening wordt beoordeeld vanuit het perspectief van cliëntgerichtheid en vooral cliëntsturing, dan zijn nog aanzienlijke verbeteringen gewenst en mogelijk. Het gaat hier om het op maat leveren van diensten, waaronder informatie, begeleiding en uitkering en de mogelijkheid om als cliënt zelf keuzes te kunnen maken en de regie te kunnen nemen. Sinds eind 2004 krijgt het begrip klantgerichtheid bij CWI en UWV een meer

¹⁵¹ Klompé M, Krogt M van der. Cliëntvriendelijk, cliëntgericht of cliëntgestuurd? Sociaal Bestek p. nr 6 2005. Cliëntvriendelijk richt zich vooral op de vraag hoe de cliënt bediend wil worden; relatief duidelijke criteria als wachttijden, bejegening, meubilair etc. Cliëntgericht: het wat, de kwaliteit van dienstverlening: aansluiten bij problemen cliënt, keuzemogelijkheden, maatwerk (criteria moeilijker te operationaliseren). Cliëntgestuurd: naast het hoe en wat nu ook het wanneer primair onder verantwoordelijkheid cliënt (kwaliteitscriteria proces lastig te standaardiseren).

inhoudelijke invulling, zoals blijkt uit de laatste ketenplannen en de invulling die bijvoorbeeld in de Toonkamers daaraan wordt gegeven. Dit is echter nog geen staande praktijk.

Cliëntenparticipatie

De vrijblijvendheid van cliëntenparticipatie uit de tijd van vóór SUWI heeft plaatsgemaakt voor een wettelijk vastgelegde rol die past bij de toegenomen maatschappelijke belangstelling voor cliëntenparticipatie. Alle partijen (de ZBO's, de cliëntenraden van de ZBO's en de LCR) zijn het er over eens dat cliëntenparticipatie bijdraagt aan een meer klantgerichte dienstverlening in de sociale zekerheid. Hiermee wordt een belangrijke doelstelling van de wetgever ingelost.

Vooraf de cliëntenraden en in mindere mate de publieke overlegpartners, met uitzondering van de cliëntenparticipatie bij de SVB, zijn echter van mening dat de invloed van de cliëntenparticipatie nog te beperkt is en/of het functioneren van de cliëntenraden nog niet optimaal is. Dit laatste heeft allerlei praktisch organisatorische redenen, maar heeft ook te maken met een rolonduidelijkheid, die de wetgeving openlaat. Deze onduidelijkheid gaat over de mate van invloed van de raden op het beleid van een ZBO.

7 Conclusie: effectiviteit SUWI

In deze conclusie geven wij een eindoordeel over de effectiviteit van SUWI gedurende de jaren 2002-2005. Dit doen wij in twee stappen.

Op de eerste plaats beoordelen wij de effectiviteit met de ijkpunten die wij in hoofdstuk 2 hebben vastgesteld aan de hand van de bevindingen uit de vorige hoofdstukken. Dit leidt vervolgens tot het beknopt beantwoorden van de drie centrale onderzoeksvragen. Daarnaast geven wij conform de opdracht van het ministerie nog enige observaties omtrent knelpunten en mogelijke oplossingsrichtingen.

7.1 IJkpunten

In hoofdstuk 2 zijn de ijkpunten voor effectiviteit benoemd wat betreft drie hoofddoelen van SUWI en drie onderscheiden nevendoelelen. Deze ijkpunten zijn gebaseerd op de bij de voorbereiding en behandeling van de wet naar voren gekomen belangrijke onderwerpen waarin de wet verbetering moest brengen. Bij de bespreking van deze onderwerpen bekijken we of er verbeteringen zijn opgetreden ten opzichte van de pré-SUWI periode of dat er tijdens SUWI verbeteringen zijn te constateren. De evaluatie concentreert zich op de bijdragen die de SUWI-organisatie hebben geleverd aan het realiseren van de drie hoofddoelen. In evaluatietermen gaat het dus om het bruto-effect: het maatschappelijke resultaat (outcome) dat de SUWI-organisaties beogen, zonder specifiek te corrigeren voor andere factoren die ook op deze resultaten van invloed zijn (conjunctuur, materiewetgeving etc.).

1. Werk boven uitkering	2. Klantgerichtheid	3. Cliëntenparticipatie
<ul style="list-style-type: none"> - Volumebeheersing (preventie & reïntegratie) - Tijdige en juiste uitkeringsverstrekking (zie ook 5) - Arbeidsmarktinformatie bij CWI - Poortwachtersfunctie - Streng/rechtvaardige claimbeoordeling - Effectieve inzet reïntegratiemiddelen - ICT (zie onder 4) - <i>Beleidsagenda</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Een loket, BVG - Klanttevredenheidsonderzoek - Klantgerichte reïntegratie - Case-management bij ZBO - Korte doorlooptijden - Maatwerk - Transparantie - Goed geregeld klachtrecht 	<ul style="list-style-type: none"> - Leidt tot verbetering kwaliteit - Leidt tot betrokkenheid - Centraal en decentraal per ZBO - LCR - Verdere verankering
4. Transparantie	5. Kwaliteit van de uitvoering	6. Samenwerking
<ul style="list-style-type: none"> - Ministeriële eindverantwoordelijkheid - Transparante bedrijfsvoering - Modern management - P&C-cyclus en benchmarking - Informatisering (ICT) - <i>Beleidsagenda</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteit dienstverlening - Rechtmatigheid(scores) - Tijdigheid keuringen - Tijdige en juiste uitkeringsverstrekking - Doorlooptijd start traject - Effectiviteit trajecten - Reïntegratiemarkt - Uitvoeringskosten - <i>Handhaving</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Duidelijke overdrachtsmomenten - SNO's - Bedrijfsverzamelgebouwen - RPA's - <i>Samenwerking gemeenten</i>

7.2 Effectiviteit beoordeeld

7.2.1 *Werk boven uitkering*

Preventie versterkt

Het is een wettelijke (SUWI)taak van CWI om bij te dragen aan een transparante arbeidsmarkt en om uitkeringsgerechtigden zo intensief mogelijk met vacatures te confronteren. Het sterk gestegen en intensieve gebruik van Werk.nl door cliënten, werkgevers en intermediairs geeft aan dat CWI hier daadwerkelijk aan bijdraagt. Het evaluatieonderzoek van het Vacature-offensief heeft positieve effecten aangetoond en heeft de relaties met de uitzendbranche verbeterd. Er zijn diverse succesvolle arbeidsmarktprojecten uitgevoerd. Volgens de prestatie-indicatoren verbeterden in de periode 2002-2005 de bijdrage van CWI aan het vervullen van meer vacatures, de zorg voor vacaturematching en de dienstverlening van CWI aan werkgevers.

Ten opzichte van de pré-SUWI-situatie is hier sprake van een duidelijke verbetering.

CWI heeft een aantoonbaar preventieve functie (voor WW en WWB) die tot uitdrukking komt in het behalen van de streefwaarden wat betreft de preventie- uitstroom en poortwachtersquote: de poortwachtersfunctie is versterkt.

De WAO-instroom is sterk gedaald. Hoewel werkgevers en werknemers hier primair verantwoordelijk voor zijn, alsmede de veranderingen in de materiewetgeving, heeft het UWV hieraan bijgedragen door het uitvoeren van de WVP, sanctiebeleid en beleid richting risicowerkgevers.

Ook de UWV-prestaties wat betreft de arbo-rol en de uitvoering van de ZW voor vangnetters verbeterden totdat een systeemtransitie in 2005 roet in het eten gooide.

Reïntegratie qua proces verbeterd, qua resultaat niet of nauwelijks

Voor WW-ers is sinds de pré-SUWI periode het aantal ingezette trajecten en de snelheid waarmee de trajecten starten toegenomen (bij een stijgende WW-instroom). Een sluitende aanpak is het zeker nog niet. Met ingang van 1 januari 2006 is er een zogenaamde reïntegratieaanbodquote afgesproken, waarmee naast de sluitende aanpak ook de werkzaamheden van de reïntegratiecoaches (en door hun geleverde maatwerk) wordt gemeten.

Het plaatsingspercentage van WW-ers is vanaf begin 2003, bij een ongunstige economie, opvallend constant gebleven (circa 40%), terwijl het aantal trajecten is toegenomen. Dit zou als een (bescheiden) succes gekwalificeerd kunnen worden.

Voor WAO-ers is de snelheid waarmee reïntegratietrajecten starten sterk toegenomen: rond 1999 moest tenminste de helft minimaal 6 maanden wachten. In 2005 startte 85% binnen 4 weken een traject.

De effectiviteit (= plaatsingspercentage) van de ingezette trajecten (AG) gaat echter achteruit: van circa 40% in 2002 naar circa 30% in 2005. De daling van de plaatsingspercentages van de AG is gedeeltelijk toe te schrijven aan de krimpende economie. Daarnaast hebben de herbeoordeelde WAO'ers waarschijnlijk de plaatsingspercentages AG in 2004 en vooral in 2005 ongunstig beïnvloed. Vanaf het derde kwartaal van 2004 bestaat de te reïntegreren populatie arbeidsgehandicapten hoofdzakelijk uit de groep van herbeoordeelde WAO'ers. Deze mensen hadden over het algemeen een grotere afstand tot de arbeidsmarkt dan de personen die nieuw instromen in de WAO en zijn daarmee moeilijker te plaatsen. Voorts past de achteruitgang van de plaatsingspercentages van de AG in een structureel dalende tendens die zich al langer voltrekt. Vastgesteld kan worden dat met SUWI deze dalende tendens niet is doorbroken.

UWV heeft de aanbestedingsprocedures aangepast en verbeterd in overleg met de markt en cliënten en hiermee de private reïntegratiemarkt mede vormgegeven. Eén ondersteunend systeem is in gebruik voor vrijwel de gehele uitvoering van reïntegratie, zowel inkoop als voor-

zienen en de financiële afhandeling. Decentralisatie van de inkoop, de toenemende rol hierbij van de reïntegratiecoaches (ook bij de AG-populatie), de overweldigende belangstelling voor de IRO met de vele honderden kleine reïntegratiebedrijven nopen echter tot een herbezinning op de tot dusver succesvol geëvolueerde aanbesteding- en inkoopprocedure. Over de effectievere inzet van reïntegratiemiddelen ten opzichte van de pré-SUWI situatie zijn op basis van het verzamelde materiaal geen eenduidige uitspraken te doen. Uit diverse recente onderzoeken blijken reïntegratietrajecten netto-effectief te kunnen zijn, al zijn de verschillen naar persoonskenmerk groot¹⁵².

Strengere claimbeoordeling

Alle betrokkenen zijn het erover eens dat het motto werk boven uitkering en de nadruk op wat cliënten wel kunnen diep is ingedaald in de organisaties en veel meer dan in de pré-SUWI-periode het handelen bepaalt. Ondanks de bij aanvang grote achterstanden bij de claimbeoordeling arbeidsongeschiktheid, is de beheersing en kwaliteitsborging van het claimbeoordelingsproces beter op orde gekomen (al nam dit meer tijd dan gepland).

Beleidsagenda

Als uitvloeisel van de beleidsagenda zijn door UWV de herkeuringen en de (her)keuringen volgens het aangescherpt schattingsbesluit aantoonbaar conform de bedoeling van de wetgever uitgevoerd. Diverse veranderingen in de WW zijn doorgevoerd. De WIA is ingevoerd.

Met name voor het UWV legde de doorvoering van de beleidsagenda een zodanige druk op de organisatie dat herprioritering van de veranderagenda nodig was en het UWV een jaar langer de tijd heeft gekregen de transformatie en fusie te voltooien.

CWI heeft de indicatiestelling Wsw succesvol geïmplementeerd. De aanvankelijke problemen met de informatieverstrekking bij de herindicatie en het tijdig inhuren van expertise zijn voortvarend aangepakt.

7.2.2 *Klantgerichtheid*

Eén loket, BVG, bereikbaarheid

Het aantal BVG's is gestaag toegenomen, maar langzamer dan met de start van SUWI de bedoeling was. Eind 2005 zijn er circa 60, maar in eind 2006 zullen er circa 80 zijn. De toegankelijkheid en de bereikbaarheid zijn met de komst van bedrijfsverzamelgebouwen (BVG) sterk verbeterd, al denkt men daar soms bij de omliggende kleine gemeenten anders over.

Al is het wellicht vanuit het oogpunt van de cliënt nog niet ideaal, maar ten opzichte van de pré-SUWI situatie is inmiddels veel bereikt in de stroomlijning van de intakeprocedures, in een modulaire opbouw en het beperken van de gegevensuitvraag. Uvi's en gemeenten kenden voorheen een uitgebreidere, minder overzichtelijke en onderling verschillende intake.

De ZBO's hebben de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de (telefonische) bereikbaarheid, waarvan de prestaties ook bijgehouden worden en verbeteren (wachtijd, beantwoorden van vragen). Internetsites zijn verbeterd en informatie en formulieren zijn te downloaden¹⁵³. CWI heeft zijn multichannelling concept, waarbij gemeenten wel opmerken dat voor sommige van hun klanten wel meer ondersteuning nodig is.

¹⁵² In: Van Genabeek J, De Vos El. (red.) Verraderlijk effectief. Prestatiemeting van reïntegratie en activering deel 2. TNO Hoofddorp 2005. De Graaf-Zijl ea. De weg naar werk. Onderzoek naar de doorstroom tussen WW, Bijstand en werk voor en na SUWI. In opdracht RWI Amsterdam SEO mei 2006. Uit dit laatste onderzoek blijkt overigens ook dat van de niet-uitkeringsgerechtigde werkzoekende de reïntegratiekans sterk is teruggelopen.

¹⁵³ Illustratie van de grote aantallen (UWV): 5 miljoen telefonische vragen, 40 miljoen internetbezoeken.

Klantvriendelijkheid verbeterd

De uitvoerders hebben klantgerichtheid in eerste instantie vooral als proceskenmerk opgevat. Uit onderzoeken onder cliënten (werkzoekenden) en standaard klanttevredenheidsonderzoeken komt naar voren dat de cliëntvriendelijkheid (o.a. bejegening, communicatie, bereikbaarheid, wachttijden) van de dienstverlening in de afgelopen jaren is verbeterd, al zijn er nog verschillen naar proces en naar ZBO. De ZBO's maken inmiddels ook op onderdelen veel gebruik van klanttevredenheidsonderzoek, panels en 'verbetermeters'.

Kortere doorlooptijden zijn eveneens een aspect dat sinds de pré- en begin-SUWI-periode aanmerkelijk verbeterd is.

Klantgerichtheid verbeterd, maar kan beter

Wanneer de dienstverlening wordt beoordeeld vanuit het perspectief van cliëntgerichtheid (maatwerk) en vooral cliëntsturing, is er vooruitgang waar te nemen, maar zijn er nog aanzienlijke verbeteringen mogelijk. Bij cliëntgerichtheid gaat het om het op maat leveren van diensten, waaronder informatie, begeleiding en uitkering. Bij cliëntsturing gaat het om de mogelijkheid om als cliënt zelf keuzes te kunnen maken en de regie te kunnen nemen.

De reïntegratiecoach heeft bij de reïntegratie van WW-ers het casemanagement verder versterkt met meer persoonlijke betrokkenheid en meer maatwerk in trajecten. Onderzoek wijst uit dat cliënten deze vorm van casemanagement zeer op prijs stellen. Niettemin valt wat dit betreft nog het nodige te verbeteren, zo blijkt uit dezelfde onderzoeken onder cliënten.

Is de uitkeringsverstrekking voor de meeste cliënten transparant (met uitzondering van de samenloopgevallen), voor de gang van zaken en taakverdeling rond reïntegratie en bemiddeling geldt dit veel minder, zo blijkt uit onderzoek onder cliënten.

De ZBO's zelf geven aan dat vanuit ketenperspectief de dienstverlening voor de klant nog niet optimaal is. Naar hun mening leveren de toonkamerexperimenten wel het bedoelde gezamenlijke dienstverleningsconcept. De nadruk wordt meer gelegd op de 'kwaliteit aan de kop van het proces' bij de consultant/coach. Ook bij deze experimenten blijken cliënten meer tevreden dan gemiddeld. De werkwijze in dergelijke toonkamers is echter nog lang geen staande praktijk.

Klantsturing in opkomst

De IRO en arbeidsadviseur zijn voorbeelden van cliëntsturing¹⁵⁴. Deze vernieuwingen zijn onder druk van de cliëntenbeweging tot stand gekomen. Zij beschouwen dit dan ook als een succes voor de cliëntenparticipatie, die met SUWI is geregeld.

Vooraf voor de WW heeft in 2005 de IRO een hoge vlucht genomen.

Klachten toegenomen

De ZBO's hebben de toegankelijkheid voor klachten sterk verbeterd met centrale klachtenbureaus en organisatie/data base van de follow up.

Het aantal klachten bij het UWV vertoonde een sterk stijgende lijn (van 7.823 in 2003 tot 28.930 in 2005), waarbij iets meer dan de helft gegrond werd verklaard. Hierbij speelde volgens het UWV niet alleen de lagere drempel dan voorheen, maar ook de complexiteit van de regelgeving en de reorganisatie. Bij de SVB werden in 2005 3.356 klachten ingediend (vergelijkbaar met 2004 maar duidelijk lager dan in 2002), waarbij iets minder dan de helft gegrond werd verklaard. CWI telde in 2005 1.078 klachten (in 2003: 450), waarvan ongeveer eenderde gegrond was. Nieuwe regelgeving dan wel complexe overgangssituaties kunnen dan ook (voor de korte termijn) op gespannen voet staan met verbeteringen in klantgerichtheid en klanttevredenheid

¹⁵⁴ Evaluatierapporten die binnenkort verschijnen, laten zien dat cliënten zeer ingenomen zijn met de dienstverlening.

Ook werkgevers willen meer maatwerk

In het algemeen staan werkgevers nogal onverschillig ten opzichte van SUWI. UWV wordt vooral met ziekteverzuim geassocieerd. De aandacht van de ZBO's gaat vaak uit naar het stand brengen van communicatieverbeteringen of –intensiveringen. Werkgevers blijken echter vooral behoefte te hebben aan maatwerk en een persoonlijke en vraaggerichte dienstverlening. Deze vorm van dienstverlening wordt nog in beperkte mate geboden (vooral door gemeenten en in projecten van CWI), maar lijkt zich uit te breiden.

7.2.3 *Cliëntenparticipatie*

De vrijblijvendheid van cliëntenparticipatie uit de tijd vóór SUWI heeft plaatsgemaakt voor een wettelijk vastgelegde rol die past bij de toegenomen maatschappelijke belangstelling voor cliëntenparticipatie. Op basis van de wettelijke bepalingen zijn door de ZBO's en cliëntenraden regelingen en is men aan de slag gegaan.

Bijdrage aan kwaliteit

Alle partijen (de ZBO's, de cliëntenraden van de ZBO's en de LCR) zijn het er over eens dat cliëntenparticipatie bijdraagt aan een meer klantgerichte dienstverlening in de sociale zekerheid. Hiermee wordt een belangrijke doelstelling van de wetgever ingelost.

De cliëntenraden voelen zich serieus genomen en zijn gemiddeld genomen gematigd positief over de wijze waarop de ZBO's uitvoering geven aan de regelingen.

Randvoorwaarden behoeven verbetering

Voor de cliëntenraden en in mindere mate de publieke overlegpartners, met uitzondering van de cliëntenparticipatie bij de SVB, zijn van mening dat de invloed van de cliëntenparticipatie nog te beperkt is en/of het functioneren van de cliëntenraden nog niet optimaal. In de praktijk blijkt dat het organiseren en inbedden van cliëntenparticipatie een tijdrovend en soms moeizaam proces is. Dit is één van de verklaringen waarom de cliëntenparticipatie vier jaar na invoering van de wet SUWI nog niet optimaal functioneert.

Randvoorwaardelijke aspecten die nog aandacht behoeven zijn onder meer de informatieverstrekking aan de raden, representativiteit van de samenstelling, kwaliteit van de afzonderlijke leden, ondersteuning van de raden en de financiering. Ook is de informatie-uitwisseling en afstemming tussen centrale en decentrale raden en tussen de raden van de verschillende ZBO's en gemeenten onderling nog voor verbetering vatbaar.

Rol onduidelijkheid en verdere verankering

Voor de verdere verankering van cliëntenparticipatie zijn niet alleen bovenstaande randvoorwaarden van belang, maar ook het beantwoorden van de achterliggende hoofdvraag: Welke rol dient de cliëntenparticipatie in de uitvoering van de sociale zekerheid te spelen? De wet geeft onvoldoende uitsluitsel over de precieze rol en de te bereiken doelstellingen, anders dan dat er een raad is waarmee wordt overlegd over een aantal onderwerpen. Ook de regelingen die op basis van de wettelijke bepalingen door de ZBO's zijn opgesteld, laten ruimte voor interpretatie. Zo is bijvoorbeeld onvoldoende vastgelegd op welk moment in de beleidscyclus de cliëntenraden betrokken moeten worden, waarover minimaal advies moet worden gegeven en ontbreekt er een geschillenregeling.

Volgens een deel van de cliëntenorganisaties, zoals de vakbonden, zou de cliëntenraad richting medezeggenschapsraad moeten groeien. Daarbij zou duidelijk moeten worden vastgelegd over welke thema's en op welk moment in het beleidsproces de raden geïnformeerd en om advies gevraagd moeten worden. De rechten van de cliëntenraad zouden moeten worden uitgebreid met instemmingsrecht en met een geschillenregeling. De ZBO's echter zijn van mening dat de wet opdraagt in overleg te treden met de cliënten over de (kwaliteit van de) uitvoering van het

sociale zekerheidsbeleid. Vanuit deze optiek spelen cliëntenorganisatie geen rol in het vaststellen van beleid of een uitvoeringstoets van nieuwe regelgeving.

Pas als er meer overeenstemming is over de functie en de rol van cliëntenparticipatie kan één-duidiger de positie van de cliëntenraden in het beleids- en besluitvormingsproces van de ZBO's en de rol en kwaliteit van voorzitter, ambtelijk secretaris, de leden en de achterbanorganisaties worden aangegeven. De in de SUWI-wetgeving beoogde verdere verankering van cliëntenparticipatie is hiervan afhankelijk.

7.2.4 *Transparantie*

Doorvoeren beleidsagenda

Met de SUWI-wetgeving werd tevens beoogd de ministeriële eindverantwoordelijkheid en aansturing van het stelsel van een activerende sociale zekerheid gestalte te geven via aansturing van de ZBO's. We kunnen niet anders dan concluderen dat dit doel bereikt is.

In de afgelopen jaren is er een majeure beleidsagenda door de ZBO's doorgevoerd en naar de uitvoeringspraktijk vertaald, hetgeen in de pré-SUWI-situatie met de toenmalige uvi's en het Lisv niet goed denkbaar zou zijn geweest. In verband met de invoering van WIA heeft de minister de prioritering van activiteiten aangepast en de looptijd van UWV-transformatie met een jaar verlengd. De met SUWI versterkte transparantie is hiervoor een voorwaarde.

Uitvoering transparanter

De beleidsmatige aansturing wordt ondersteund omdat ten opzichte van de pré-SUWI periode de uitvoering veel transparanter is geworden. We weten nu beter wat er om gaat qua kosten, processen, doorlooptijden en risico's voor continuïteit. De ZBO's hebben hun P&C-cyclus beter op orde gekregen volgens ISO of vergelijkbare normen, hanteren balanced scorecards, voeren risicoanalyses uit, hanteren hun (management)informatiestromen steeds beter, voeren interne benchmarks uit, organiseren onderlinge visitaties, etc. Moderne managementtechnieken worden benut.

In dit rapport zijn de ontwikkelingen bij de ZBO's uitgebreid beschreven en men krijgt onwillekeurig bewondering voor de inzet en flexibiliteit van de mensen die er werken. Het CWI begon met te weinig mensen gezien de toeloop van werklozen, maar moet zich amper twee jaar later weer met afvloeiing en personeelsreductie bezig houden. Van UWV was te voren al bekend dat krimp stond te gebeuren, maar tussentijds kampte men op onderdelen met tekorten en achterstanden, zoals bij herkeuringsoperaties en invoering van de reïntegratiecoaches. Daarbij komt een diepgaande cultuur- en mentaliteitsverandering van op administratieve procedures gerichte naar klantgerichte en flexibele organisaties. En bij het UWV dienden vijf uvi's die voorheen elkaars concurrent waren te fuseren met een Lisv dat voorheen pogingen had gedaan hen aan te sturen. Er is dus enorm veel werk verzet in organisatieopbouw en de inrichting van de P&C-cyclus, HRM, competentie management en personeelsmobiliteit. Bij zo'n groot personeelsverloop, tezamen met efficiencytaakstellingen, is borging van de kwaliteit en inzet van medewerkers een immense opgave.

Voorbeelden van de winst in transparantie ten opzichte van de periode voorafgaand aan SUWI: In de kwartaalverkenningen UWV kunnen de ontwikkelingen in uitkeringvolume en reïntegratie op de voet worden gevolgd en geanalyseerd. Dit geldt ook voor het monitoren van het claimbeoordelingsproces. Deze kennis maakt het mogelijk om eerder en op een lager niveau bij te sturen. Bij CWI leidt de snelle beschikbaarheid van informatie tot een strak doorgevoerde benchmark-procedure van de vestigingen, hetgeen als voordeel heeft dat opmerkelijke afwijkingen tussen locaties kunnen uitgezocht. Door de betere beschikbaarheid van gegevens zijn nu cliëntprofilering en risicoanalyses mogelijk, zodat reïntegratietrajecten en

handhavingsbeleid effectiever kunnen worden ingezet. De aanbesteding van reïntegratietrajecten door UWV is relatief transparant.

Bij de constatering dat de uitvoering sinds de Wet SUWI transparanter is geworden, maken wij wel de kanttekening dat dit vooral de transparantie voor bestuur en beheer betreft. Voor de cliënt zijn de vorderingen minder spectaculair, zoals onder het thema klantgerichtheid is beschreven.

Keteninformatisering

In het algemeen kan gesteld worden dat vanaf het begin van SUWI de complexiteit van de (keten)informatisering is onderschat. Dit gold vooral voor het UWV met zijn erfenis van de voormalige uvi's (Pas in 2007 zal de transitie voltooid zijn), maar zelfs een relatief succesvolle implementatie als die van Sonar bij CWI kostte de organisatie meer tijd en energie dan gepland. Door legacy-vraagstukken die met deze systemen samenhangen en de going concern van uitbetalen (UWV) en verantwoorden, bleek de migratie van systemen een immense opgave. Niettemin is er met Suwinet, Polisadministratie, Sonar, werk.nl en e-Intake – maar dan spreken we inmiddels over 2006 – een degelijke basis ontstaan voor dienstverlening aan de burger (ook vergeleken met het buitenland). Ten opzichte van de situatie eind jaren negentig zijn er dus grote vorderingen gemaakt met de keteninformatisering.

Voor een aanvraag voor een uitkering of voorziening moet een cliënt nog vele schriftelijke bewijsstukken overleggen. Slechts 20% van de informatie is digitaal en dus in principe beschikbaar voor koppeling. Rechtmatigheidstoetsing vereist nog steeds omvangrijke papieren dossiervorming. Deregulering zal daarom een volgende stap zijn. Niet alleen op het niveau van wetgeving maar vooral in de uitwerking in lagere regelgeving. Het rapport van de commissie Keller geeft een inventarisatie en doet aanbevelingen voor dergelijke volgende stappen.

Prestatie-indicatoren

Prestatie-indicatoren spelen een centrale rol in het transparant maken van de uitvoering. Zoals in hoofdstuk 3 van het evaluatierapport is beschreven, hebben de ZBO's de SUWI-doelen vertaald in hoofd- en subdoelstellingen, welke zijn geoperationaliseerd in kwantificeerbare prestatie-indicatoren. Hierdoor is het mogelijk de prestaties te evalueren volgens de VBTB-methodiek en verbeteracties te ontwerpen die onderdeel zijn van de P&C-cyclus.

In hoofdstuk 5 concluderen wij dat de ZBO's globaal aan de gestelde normen hebben voldaan. Aangezien deze mede in overleg met het ministerie zijn opgesteld, hebben de ZBO's dus globaal aan de eisen voldaan. Het hele systeem functioneert hiermee als sturings- en afrekenstelsel op macroniveau. Prestatie-indicatoren veranderen wel. Zo zal UWV mede in het licht van de voortgaande reorganisatie voor 2006 prestatie-indicatoren herijken, omdat indicatoren en streefwaarden onvoldoende bleken aan te sluiten bij de uitvoering en onvoldoende vertaling vonden naar bedrijfsprocessen.

Een dergelijke toepassing van prestatie-indicatoren kent echter een schaduwzijde. Het volledig afgaan op het behalen van prestatie-indicatoren kan ongewenste gevolgtrekkingen in de hand werken. Het is immers mogelijk dat prestaties die op of boven de norm zitten, aanleiding geven voor de verkeerde conclusie dat alles in orde is. Anderzijds kunnen prestaties die onder de norm blijven ten onrechte suggereren dat de organisatie zich meer moet inspannen. Dit verklaart bijvoorbeeld dat prestaties aan de norm kunnen voldoen, terwijl het aantal klachten van cliënten toeneemt.

Een gemiddelde landelijke score is vaak minder interessant, dan de spreiding van de scores per vestiging/regio. Een afdeling of vestiging met een score die sterk afwijkt van het gemiddelde zou vanuit kennis van de werkvloer moeten kunnen verklaren wat er aan de hand is. Hierop zijn dan verbeteracties te baseren. De regelmatige terugkoppeling naar de realiteit en inhoud van de werkvloer is essentieel, omdat de indicator anders een te zelfstandig leven gaat leiden

en te zeer een doel op zichzelf wordt. De ZBO's krijgen steeds meer ervaring met dergelijke analyses.

Onbedoelde effecten bij sturing

Cliëntenraden geven bijvoorbeeld als kritiek bij de preventiequote als sturingsparameter dat het een perverse prikkel voor de uitvoering kan zijn, wanneer het als taakstelling voor afdelingen of medewerkers gaat gelden. Als de norm is dat 20% van de intakes niet mag leiden tot een uitkeringsaanvraag, kan dit leiden tot een afschrikken van cliënten en komt de rechtmatigheid in gevaar. Zo zou bijvoorbeeld ook een eenzijdig sturen op de uitstroomquote een afrotingsgedrag bij de CWI-consulent kunnen stimuleren om relatief kansrijkere cliënten aan het werk te helpen. Zo vragen gemeenten zich af of CWI wel voldoende 'moeilijke' kandidaten meeneemt in hun bemiddeling die een gemeentelijk reïntegratietraject hebben afgerond. Dergelijke indicatoren moeten dus 'gebalanceerd' worden met andere parameters, als het op sturen aankomt. Er is dus een essentieel verschil tussen monitoren en sturen bij het gebruik van prestatie-indicatoren.

Sturen op outcome: onderzoek nodig

Een belangrijke vooruitgang kan geboekt worden als het ministerie meer op outcome-prestaties van de keten als geheel gaat sturen. Daarvoor zijn evenwel nieuwe prestatie-indicatoren van de keten nodig die gebaseerd zijn op wetenschappelijk onderzoek naar de netto-effectiviteit, teneinde een beter zicht te krijgen op de outcome-prestaties. Het gaat er dan om te bepalen of meer mensen van een bepaalde doelgroep *dankzij* de dienstverlening aan werk komen. Als wij de kosten daarbij betrekken, kan er een relatie worden gelegd tussen 'kleine en grote' geldstroom, tussen investering en opbrengst. Hoewel deze prestatie-indicatoren een complexe modellering vereisen, zijn de voordelen ervan evident. Ook experimenteel onderzoek is nodig, hetgeen nu de informatiesystemen meer op orde zijn ook gemakkelijker is geworden. Een dergelijke aanpak gebeurt in de onderbouwing van het 'ANKER'-model (profiling, risico-analyse). Bij de nieuwe A/B-routering past ook niet 'sluitende aanpak' als prestatie-indicator (die dan ook is verlaten), maar meer een indicator als de recent geïntroduceerde 'reïntegratie-aanbodquote': hoeveel personen hebben binnen x maanden, aanbod y gekregen. Het is een belangrijk getal om te weten (monitoren), maar niet absoluut te normeren als landelijk streefcijfer (hangt immers van de lokale situatie af).

7.2.5 *Kwaliteit van de uitvoering*

Bij aanvang van SUWI was verbetering van de kwaliteit van de uitvoering een belangrijk doel gezien de kritieken op dit punt. Rechtmatigheid en tijdigheid schoten toentertijd tekort. Onder verschillende van bovengenoemde thema's zijn aspecten van kwaliteit al aan de orde geweest. De kwaliteit en effectiviteit van de private reïntegratiemarkt is geen onderwerp van deze evaluatie.

Tijdigheid en juistheid

De prestaties van de SVB ten aanzien van de tijdigheid en juistheid zijn over de gehele periode voor alle onderdelen boven de norm, al had de SVB aanvankelijk nog uitvoeringsproblemen met de Anw. De scores van CWI zijn in de loop der tijd verbeterd en nu boven de norm en die van UWV verschillen per wet. Eerder is al aangegeven dat UWV in verband met de fusie/reorganisatie en de beleidsagenda wel een erg zware klus te klaren had.

Wat UWV betreft zijn er duidelijk vorderingen gemaakt in de tijdigheid (al liggen deze voor de WAO en Wajong nog onder de norm), hetgeen mogelijk ten koste is gegaan van de rechtmatigheid waar de vorderingen achterblijven. De kwaliteitsborging van de claimbeoordeling is verbeterd en innovaties voor specifieke groepen zijn doorgevoerd. Hardnekkig bleken de ach-

terstanden in de herkeuringen te zijn, die pas in de loop van 2004 werden opgelost. De doorlooptijd voor de start van een reïntegratietraject is sterk verbeterd.

Rechtmatigheid

De rechtmatigheidscijfers van het UWV zijn in de loop der jaren wel verbeterd, maar liggen voor de WW in 2005 nog onder de norm en voor de ZW ruim onder de norm. De rechtmatigheid van de uitvoering van de WAO ligt steeds op of boven de norm.

De rechtmatigheidsscores van de SVB liggen steeds boven de norm.

Handhaving

Alle ZBO's en met name UWV en SVB hebben de afgelopen periode stevig ingezet op handhaving, dat ook in de ministeriële aansturing een belangrijk onderwerp is geweest. Niet alleen ten opzichte van de pré-SUWI periode, maar ook daarna zijn grote vorderingen gemaakt in het handhavingsbeleid en de uitvoering ervan.

De vorming van de UWV-directie Fraude Preventie en Opsporing (FPO) heeft ervoor gezorgd dat er duidelijk sprake is van een vooruitgang in de verantwoordelijkheidsverdeling en de integrale aanpak van het handhavingsbeleid. Gebruik wordt gemaakt van risico-analyses. Voor 2004/5 zijn de doelstellingen overtroffen.

Interessant is dat voor 2005 UWV de maatschappelijke opbrengsten heeft berekend. Zo is door het opleggen van maatregelen €179 mln. op uitkeringen bespaard.

De fraude-alertheid is bij alle SUWI-organisaties toegenomen. Het aantal werknemer-fraudeconstateringen ligt na SUWI aanmerkelijk hoger dan in de pré-SUWI-periode.

Compliance (bekendheid met rechten en plichten) wordt bij UWV jaarlijks gemeten en ligt tussen 75 en 90%. Bij fraude ligt het afdoeningspercentage op 97% en bij overtredingen op 84%.

Wel blijkt voor het UWV de handhaving van reïntegratieplichten niet eenvoudig. Ondanks de toegenomen alertheid blijkt het in de praktijk en in de relatie met reïntegratiebedrijven niet goed hanteerbaar om met de signalen van het niet naleven van reïntegratieverplichtingen om te gaan (no show ed.). Slechts bij een kwart van de gesignaleerde gevallen (6.480 in 2005) legt UWV een maatregel op.

De SVB heeft een deugdelijk handhavingsbeleid dat aansluit bij de hoofddoelstellingen van het kabinet (het bevorderen van spontane naleving van wet- en regelgeving en het ontmoedigen van overtreding ervan). Het handhavingsbeleid van de SVB levert een duidelijke bijdrage aan de handhavingsdoeleinden.

7.2.6 *Samenwerking*

Ruim voor SUWI was sprake van een gebrekkige samenwerking tussen de toenmalige 'kolommen' mede doordat de uitvoering van de sociale zekerheid verkokerd was. Met het ene loket bij het CWI is geprobeerd hiervoor een oplossing te vinden. Hoewel het empirisch niet met voldoende onderzoek valt te onderbouwen, zijn de meeste betrokkenen het er over eens dat samenwerking vergeleken met pré-SUWI verbeterd is en men elkaar beter weet te vinden. De vorming van CWI is waarschijnlijk toch een goed breekijzer gebleken al duurde het tot 2004 voor de vaart erin kwam. De cliëntenraadplegingen (vermeld onder klantgerichtheid en cliëntparticipatie) ondersteunen deze stelling.

Het werken aan *een gemeenschappelijke dienstverlening* (kerndoel van samenwerking) raakte in de eerste twee jaren ondergesneeuwd door de opbouw van de eigen organisatie. Het overleg was meer gericht op het inregelen: tijdige overdrachten, informatie-uitwisseling, opstellen SNO ed. Voor de intake had CWI aanvankelijk een personeelsprobleem, zowel kwantitatief als kwalitatief, hetgeen de samenwerking onder druk zette. De beoogde digitale koppelingen

werkten niet, zodat de omvangrijke papierstromen, voorheen binnen de organisaties, nu tussen de organisaties aanwezig bleven.

De bijstandsintake was (en is) een complexe intake. UWV en CWI hebben samen met gemeenten veel energie gestoken in de herverdeling van taken binnen de SUWI-keten en in het vertalen van verantwoordelijkheden en taken naar de processen. Maar voor gemeenten was (en is) het bestuurlijk en beheersmatig problematisch dat het proces in tweeën is geknipt (intake en bemiddeling bij CWI, uitkeringsverstrekking en reïntegratie bij de gemeenten). Bedrijfsverzamelgebouwen kwamen maar langzaam van de grond. Ook de RPA's, waarvoor de regiefunctie bij gemeenten ligt, functioneerden wisselvallig.

Sinds 2004 is bij de besturen van de ZBO's, Divosa en de VNG de 'sense of urgency' toegenomen om *ketendienstverlening* gestalte te geven. In diverse manifesten en samenwerkingsintenties hebben de ZBO's zich uitgesproken voor samenwerking en het centraal stellen van de cliënt in de keten. Uitgangspunt daarbij is dat het niet zou moeten uitmaken welke organisatie een cliënt van dienst is, als de dienstverlening maar snel en afdoende wordt verleend. De ketenpartijen typeren deze samenwerking als één virtuele organisatie. De ketenpartners hebben nieuw elan geput uit de regionale experimenten die zich vooral op samenwerking op de werkvloer hebben gericht.

In deze lokale experimenten nemen ketenpartners sinds 2005 meer ruimte om de keten optimaal in te richten, gegeven de lokale, regionale (arbeidsmarkt)situatie en het cliëntenbestand. Opvallend is dat in een aantal experimenten de taakverdeling binnen SUWI wordt losgelaten bij de intake en het casemanagement. Hierdoor ontstaat meer professionele kwaliteit in de 'kop van het proces' en worden de taken verdeeld naargelang de beschikbare competenties. Omdat de cliënt in principe zijn case-manager behoudt, behoren overdrachtmomenten voor de cliënt tot het verleden. UWV en gemeente blijven vanzelfsprekend wel eindverantwoordelijk voor hun cliënten. Dit komt ook overeen met het uiteindelijke doel van A/B routing. Deze experimenten zijn kleinschalig en op vestigingsniveau, zodat de medewerkers elkaar goed kunnen vinden. De uitdaging voor de komende tijd is om tot een goede landelijke opschaling te komen.

Het gezamenlijke dienstverleningsconcept, waarvoor de ketenpartners nu tekenen luidt: één gezamenlijke frontoffice, één aanspreekpunt voor de klant, digitaal klantdossier, éénmalige gegevensvraag, diagnose aan de kop van het proces, geïntegreerde dienstverlening en risicogestuurde handhaving.

Ketensturing

De SUWI-wetgeving spreekt in algemene termen van een gezamenlijke verantwoordelijkheid van CWI, UWV en gemeenten voor het bevorderen van de arbeidsparticipatie. Ook wordt gesteld dat CWI en UWV uit het oogpunt van een optimale dienstverlening aan de cliënt en een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering moeten samenwerken en de werkprocessen op elkaar moeten afstemmen. Tegelijkertijd wordt nadrukkelijk gewezen op de eigen verantwoordelijkheid van de organisaties. Het gaat immers om een taak- en verantwoordelijkheidsverdeling. Het vormgeven van sturing op de gehele keten is een complexe aangelegenheid. AKO en BKWI hebben van begin af aan de samenwerking ondersteund, maar zijn eerder coördinerend en faciliterend. Gemeenten hebben een relatief zelfstandige positie (ook in IT-beleid) en kennen grote verschillen in schaalgrootte. En waar de minister de ZBO's rechtstreeks kan aansturen, is het naar gemeenten toe een bestuur in medebewind. In de meibrieven van de minister uit 2006 worden de ZBO's voor het eerst gezamenlijk als ketenpartners aangesproken. Zij dienen primair een herkenbare bijdrage aan de keten als geheel te geven. Maar uiteindelijk kan alleen de minister alle partijen inclusief gemeenten voorschriften opleggen, zoals bijvoorbeeld in IT-standaarden gebeurt.

Samenwerking met gemeenten

In de ketensamenwerking blijkt de verhouding tussen CWI en gemeenten het meest wisselend en ambivalent. Dat was zo aan het begin van SUWI en dat is ze eigenlijk nog steeds. Regelmatig zijn van de kant van gemeenten geluiden te horen dat zij de bijstandsintake beter zelf kunnen uitvoeren (en in de praktijk in overleg met CWI ook feitelijk doen). Gemeenten hebben meer bevoegdheden (zoals huisbezoek, directe sancties) en kunnen gemakkelijker relaties leggen met de maatschappelijke dienstverlening, de verslaafdenzorg, de schuldhulpverlening en de woningbouwverenigingen.

Zowel CWI als gemeenten klagen over een gebrek aan samenwerking binnen de driehoek gemeente, CWI en reïntegratiebedrijven. Hierdoor bestaat onduidelijkheid over de taakverdeling tussen de ZBO's en de gemeenten. Volgens CWI begeeft een aantal gemeenten zich op het werkerrein van CWI (zoals vacature-acquisitie, vacaturebeheer en bemiddeling), terwijl een goede afstemming achterwege blijft. Gemeenten vinden dat CWI te weinig naar banen bemiddelt die voor de gemeentelijke doelgroep interessant zijn (de 'verborgen' vacatures)? Gemeenten gaan dan zelf de boer op. Naarmate gemeenten steeds meer eigen arbeidsmarktgerichte activiteiten ontplooiën, komt de taakafstemming met CWI in een nieuw daglicht te staan. Hierdoor kan het gebeuren dat zowel de WWB-intake als de inzet van gesubsidieerde arbeid en het lokaal arbeidsmarktbeleid bij de gemeente komt te liggen.

Naar ons oordeel hoeft SUWI geen belemmering te zijn voor het uitvoeren van het gemeentelijk arbeidsmarktbeleid. In een groot aantal regio's zijn namelijk de problemen tussen CWI en de gemeenten in goed overleg opgelost. Bovendien biedt de ketensamenwerking tussen CWI, UWV en gemeenten goede mogelijkheden om de dienstverlening van de drie partijen op een hoger professioneel niveau te brengen.

Reïntegratiebedrijven

Bij plannen rond ketensamenwerking ligt de nadruk veelal op de publieke ketenpartners. De private reïntegratiebranche is hierbij opvallend vaak de afwezige partij. Het is nog zoeken om samenwerking en partnerschapsrelaties te combineren met openbare aanbestedingsprocedures. Bij versterking van de ketensamenwerking zou de private reïntegratiebranche nadrukkelijker betrokken moeten worden. Mogelijk kunnen ook reïntegratiebedrijven communicatie via Suwinet gaan benutten. In dit verband zou ook nog naar stroomlijning (digitalisering) van aanbestedingsprocedures gekeken kunnen worden. De reïntegratiebranche wil graag meewerken aan methoden om zicht te krijgen op kosteneffectiviteit, netto-effectiviteit en duurzame participatie¹⁵⁵.

7.3 Beantwoording van de onderzoeksvragen

Aan de hand van de ijkpunten/criteria beoordelen wij vervolgens de effectiviteit hetgeen leidt tot een beknopte beantwoording van de onderzoeksvragen.

Na de bovenstaande analyse kunnen de onderzoeksvragen beknopt behandeld worden.

1. *In hoeverre zijn de centrale doelen van de wet SUWI: werk boven uitkering, klantgerichtheid en cliëntenparticipatie gehaald dan wel dichterbij gekomen?*

Werk boven uitkering

Wanneer wij onze ijkpunten die in de wetgeving zijn genoemd langslopen, menen wij dat er over het algemeen duidelijke en soms grote vorderingen zijn gemaakt.

In de preventieve sfeer van werk boven inkomen is de transparantie van de arbeidsmarkt en het gebruik dat werkzoekenden van arbeidsmarktinformatie en bemiddeling maken, aantoon-

¹⁵⁵ Borea. Brief aan de leden van de Vaste Kamercommissie SZW dd. 13 september 2005.

baar verbeterd. Versterking van de poortwachtersfunctie leidde tot een aantoonbare preventie van WW- en WWB-uitkeringen. Uitvoering van de WVP en een betere borging/uitvoering van de claimbeoordeling leidden tot een lagere WAO-instroom. De omvangrijke beleidsagenda van het ministerie, zoals het aangescherpt schattingsbesluit en de voorbereiding van de WIA zijn doorgevoerd.

Wat de reïntegratie betreft zijn er meer trajecten ingezet, is de doorlooptijd tot de start sterk bekort en heeft de aanbesteding geleid tot een transparante procedure waarbij meer maatwerk mogelijk is geworden. De plaatsingsresultaten zijn niet duidelijk verbeterd, noch tijdens SUWI, noch in vergelijking met de pré-SUWI-periode. Al zou het op peil blijven van de resultaten bij een teruglopende economie een bescheiden succes genoemd kunnen worden.

Klantgericht

Vergeleken met de pré-SUWI-periode is de klantgerichtheid duidelijk verbeterd, terwijl tevens het motto werk boven uitkering diep is ingedaald in de organisaties.

Het ene loket en het BVG is in steeds meer plaatsen een feit, al is de ontwikkeling trager gegaan dan beoogd. Dergelijke samenwerking verhoogt de klanttevredenheid. Klanttevredenheidsonderzoek, zowel algemeen als bij specifieke projecten en panels is gemeengoed geworden. Klantvriendelijkheid, bejegening, bereikbaarheid zijn aantoonbaar verbeterd. De functie van casemanagement en reïntegratiecoach is versterkt met meer persoonlijke aandacht en maatwerk als resultaat. Uit onderzoek blijkt dat wat de cliënt betreft hier nog verbetering nodig is, zoals eveneens geldt voor de transparantie en ondersteuning bij reïntegratie. Met het succes van de IRO en de arbeidsadviseur is de klantgestuurde aanpak tot ontwikkeling gekomen; de effecten hiervan moeten nog duidelijk worden.

Het klachtrecht en de klachtprocedures zijn laagdrempelig geregeld, hetgeen vooral bij UWV gepaard is gegaan met een scherpe stijging van het aantal klachten.

Ook werkgevers stellen een persoonlijke en klantgerichte aandacht en een vraaggestuurde benadering op prijs. Voor de ketenpartners is hier echter nog een wereld te winnen.

Cliëntenparticipatie

De vrijblijvendheid van cliëntenparticipatie uit de tijd van vóór SUWI heeft plaatsgemaakt voor een wettelijk vastgelegde rol die past bij de toegenomen maatschappelijke belangstelling voor cliëntenparticipatie. Alle partijen (de ZBO's, de cliëntenraden van de ZBO's en de LCR) zijn het er over eens dat cliëntenparticipatie bijdraagt aan een meer klantgerichte dienstverlening in de sociale zekerheid. Hiermee wordt een belangrijke doelstelling van de wetgever ingelost.

Vooraf de cliëntenraden en in mindere mate de publieke overlegpartners, met uitzondering van de cliëntenparticipatie bij de SVB, zijn echter van mening dat de invloed van de cliëntenparticipatie nog te beperkt is en/of het functioneren van de cliëntenraden nog niet optimaal is. Dit laatste heeft allerlei praktisch organisatorische redenen, maar heeft ook te maken met een rolonduidelijkheid, die de wetgeving openlaat. Deze onduidelijkheid gaat over de mate van invloed van de raden op het beleid van een ZBO.

Transparantie

Vergeleken met de pré-SUWI-situatie is de transparantie van de uitvoering voor het domein werk en inkomen sterk verbeterd. De introductie van moderne managementtechnieken als balanced scorecards en van prestatie-indicatoren heeft hier veel aan bijgedragen. Er is enorm veel werk verzet in organisatieopbouw en de inrichting van de P&C-cyclus, HRM, competentie management en personeelsmobiliteit.

De implicaties van de complexiteit van de (keten)informatisering zijn groot. Dit gold vooral voor het UWV met zijn erfenis van de voormalige uvi's (Pas in 2007 zal de transitie voltooid zijn). Niettemin is er met Suwinet, Polisadministratie, Sonar, werk.nl en e-Intake – maar dan

spreken we inmiddels over 2006 – een degelijke basis ontstaan voor dienstverlening aan de burger (ook vergeleken met het buitenland). Ten opzichte van de situatie eind jaren negentig zijn er dus grote vorderingen gemaakt met de keteninformatisering.

Kwaliteit van de uitvoering

Bij aanvang van SUWI was verbetering van de kwaliteit van de uitvoering een belangrijk doel gezien de kritieken op dit punt. De prestaties van de SVB wat betreft tijdigheid en juistheid zijn over de gehele periode voor alle onderdelen boven de gestelde norm, scores van CWI zijn in de loop der tijd verbeterd en nu boven de norm en die van UWV verschillen per wet. Eerder is al aangegeven dat UWV in verband met de fusie/reorganisatie en de beleidsagenda wel een erg zware klus te klaren had.

Wat UWV betreft zijn er duidelijk vorderingen gemaakt in de tijdigheid (al liggen deze voor de WAO en Wajong nog onder de norm), hetgeen mogelijk ten koste is gegaan van de rechtmatigheid waar de vorderingen achterblijven. De kwaliteitsborging van de claimbeoordeling is verbeterd en innovaties voor specifieke groepen zijn doorgevoerd.

De rechtmatigheidscijfers van het UWV zijn in de loop der jaren wel verbeterd, maar liggen voor de WW en ZW nog onder de norm, maar die van de WAO zijn op of boven de norm.

De rechtmatigheidsscores van de SVB liggen steeds boven de norm.

Wat handhaving betreft zijn er de afgelopen jaren grote vorderingen gemaakt zowel qua beleid als uitvoering en resultaat. Dit was ook een belangrijk doel van het ministerie.

Samenwerking

Vóór SUWI was sprake van een gebrekkige samenwerking tussen de toenmalige ‘kolommen’ mede doordat de uitvoering van de sociale zekerheid verkokerd was. Met het ene loket bij het CWI is geprobeerd hiervoor een oplossing te vinden. In het algemeen is men het er over eens dat dit uiteindelijk gelukt is. De vorming van CWI is waarschijnlijk toch een goed breekijzer gebleken al duurde het tot 2004 voor de vaart erin kwam. Cliëntenraadplegingen ondersteunen deze stelling, al is duidelijk dat voor het daadwerkelijk realiseren van een *gemeenschappelijk dienstverleningsconcept* nog veel moet gebeuren.

In een aantal experimenten is de taakverdeling binnen SUWI losgelaten bij intake en casemanagement. Omdat de cliënt in principe zijn casemanager behoudt, behoren overdrachtmomenten voor de cliënt tot het verleden. UWV en gemeente blijven vanzelfsprekend wel eindverantwoordelijk voor hun cliënten. Dit komt ook overeen met het uiteindelijke doel van A/B routing.

Het vormgeven van sturing op de gehele keten is een complexe aangelegenheid. AKO en BKWI hebben een coördinerende en faciliterende taak. Gemeenten hebben een relatief zelfstandige positie (ook in IT-beleid) en kennen grote verschillen in schaalgrootte. En waar de minister de ZBO's rechtstreeks kan aansturen, is het naar gemeenten toe een bestuur in medebewind.

Naarmate gemeenten steeds meer eigen arbeidsmarktgerichte activiteiten ontplooiën, komt de taakafstemming met CWI in een nieuw daglicht te staan. Hierdoor kan het gebeuren dat zowel de WWB-intake als de inzet van gesubsidieerde arbeid en het lokaal arbeidsmarktbeleid bij de gemeente komt te liggen. Naar ons oordeel hoeft SUWI geen belemmering te zijn voor het uitvoeren van het gemeentelijk arbeidsmarktbeleid. In veel regio's zijn namelijk de problemen tussen CWI en de gemeenten in goed overleg opgelost en heeft de ketensamenwerking een meerwaarde gekregen. Een deel van de (samenwerkings)problematiek ligt op het bord van de gemeenten zelf. De diversiteit en verschillende schaalgrootte van gemeenten kunnen verdere ontwikkeling van de dienstverlening in een regio bemoeilijken (bijvoorbeeld bij gezamenlijke IT-toepassingen/beleid, back/frontoffice-activiteiten of inkoop reïntegratie).

2. *In hoeverre hebben de wijzigingen in de uitvoeringsstructuur bijgedragen aan het realiseren van de hoofddoelstellingen werk boven uitkering en de klant centraal?*

Bij de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag zijn al een aantal elementen behandeld, hier gaan we nog in op onderwerpen als publiek/privaat en mogelijke overlap in werkzaamheden.

Scheiding publiek en privaat

De Wet SUWI kent een heldere verdeling van publieke en private uitvoerende taken. De publieke taken worden verzorgd door de drie ZBO's (CWI, UWV en SVb), die daarin ten aanzien van de ketensamenwerking en keteninformatisering ondersteund worden door het BKWI en het Inlichtingenbureau.

CWI is belast met de uitvoering van de arbeidsbemiddeling en fungeert daarbij als eerste loket voor de cliënten (werknemers) en klanten (werkgevers). Deze duidelijke taakafbakening van CWI (en de manier waarop CWI daaraan heeft vorm gegeven) heeft er in belangrijke mate toe bijgedragen dat de tegenstelling die voor 2002 bestond tussen de publieke arbeidsbemiddeling (arbeidsvoorziening) en de private bemiddelingsbureaus (uitzendbedrijven) is opgelost.

UWV voert de werknemersverzekeringen uit en besteedt de reïntegratiedienstverlening aan op de private reïntegratiemarkt. Uit het evaluatieonderzoek komt naar voren dat UWV er sinds 2002 in geslaagd is om de aanbestedingsprocedures steeds verder te professionaliseren. De samenvoeging van de uvi's tot één UWV heeft deze professionalisering van de aanbesteding in belangrijke mate bevorderd. Als enige aanbesteder heeft UWV een voortrekkersrol gehad in het vormgeven en transparant maken van de opdrachtgevers- en opdrachtnemersrelatie (principle-agent). Daarmee heeft UWV een belangrijke bijdrage geleverd aan de totstandkoming en de verdere ontwikkeling van de private reïntegratiemarkt. Veel gemeenten hebben de aanbestedingsprocedure van het UWV nagevolgd of hebben zich erdoor laten inspireren bij het inkopen van reïntegratiedienstverlening bij reïntegratiebedrijven. De vraag in hoeverre de aanbestedingsprocedures van UWV de effectiviteit en de klantgerichtheid van de reïntegratiedienstverlening ook daadwerkelijk heeft bevorderd, is op grond van dit evaluatieonderzoek niet te beantwoorden.

SVB ten slotte neemt de uitvoering van de volksverzekeringen voor haar rekening. Het gaat hierbij volledig om publieke uitvoerende taken. Een publieke en private taakverdeling is bij SVB in het werk-boven-inkomen-domein dan ook niet aan de orde. Overigens koopt SVB uit efficiency overwegingen wel enige diensten in, zoals regulier arbeidsongeschiktheidsonderzoek Anw en dergelijk onderzoek in het buitenland.

Overlap van werkzaamheden

Op grond van het evaluatieonderzoek kan geconcludeerd worden dat in de uitvoering van de materiewetgeving door CWI, UWV en SVb geen noemenswaardige overlap van werkzaamheden heeft plaatsgevonden. De heldere taakverdeling in de Wet SUWI heeft daar ongetwijfeld toe bijgedragen. Wel is er een overlap van werkzaamheden ontstaan tussen CWI en de gemeenten. In een aantal locaties verzorgen zowel het CWI als de gemeente namelijk een intake voor bijstandsgerechtigden (de zogenaamde dubbele intake). In andere locaties hebben het CWI en gemeenten deze overlap van taken weten te beëindigen door goede onderlinge afspraken te maken en door de oprichting van BVG's. De dubbele intake gaat overigens voornamelijk ten koste van de doelmatigheid van SUWI, die niet in onderhavig onderzoek wordt geëvalueerd. Ten slotte is er ook enige overlap geconstateerd tussen CWI en gemeenten wat betreft de werkgeversbenadering.

Onderlinge afhankelijkheid ZBO's

Met SUWI is een onderlinge afhankelijk tussen CWI, UWV en gemeenten gecreëerd. Het CWI heeft hierbij als een soort breekijzer opgetreden door als eerste loket te fungeren voor de cliënten (werknemers) en de klanten (werkgevers). De verschillende publieke en private ketenpartners zijn voor het uitvoeren van hun taken in belangrijke mate afhankelijk geworden van de onderlinge overdracht van informatie. Door het ontstaan van het ene UWV is de overdracht van informatie met de reïntegratiebranche gestroomlijnd. Dit geldt nog niet voor de informatieoverdracht tussen gemeenten en de reïntegratiebranche. De voor de overdracht van informatie onontbeerlijke ketensamenwerking is sinds 2004 goed tot ontwikkeling gekomen. De keteninformatisering komt in 2006 op een hoger plan, zoals eerder is opgemerkt. Desondanks ondervinden de ketenpartners bij de ketensamenwerking en keteninformatisering nog steeds coördinatie- en sturingsproblemen. Hierdoor kunnen zij de onderlinge afhankelijkheid die met SUWI gecreëerd is nog niet ten volle benutten.

Prikkels SUWI stelsel

De meeste prikkels om de doelen werk boven uitkering en de klant centraal te realiseren, komen voort uit de bestuurlijke afspraken die de minister met de ZBO's heeft gemaakt over de te realiseren prestaties. De ZBO's en het AKO hebben de bestuurlijke afspraken met de minister vertaald in prestatie-indicatoren. Uit het evaluatieonderzoek is naar voren gekomen dat de bestuurlijke afspraken en de prestatie-indicatoren inderdaad prikkels genereren voor de afzonderlijke ZBO's. Daarnaast genereert nieuwe wet- en regelgeving (zoals Wet Verbetering Poortwachter en Walvis) extra prikkels voor UWV en dragen de financiële prikkels van de WWB waarschijnlijk bij aan het realiseren van de doelen werk boven uitkering en de klant centraal in de keten. Hoe deze prikkels doorwerken naar de werkvloer (consulenten, casemanagers en reïntegratiecoaches) en of andere prikkels op dit niveau denkbaar zijn, is met onderhavig evaluatieonderzoek niet te beantwoorden. Wel is beschreven dat de ZBO's zwaar hebben in gezet op HRM en competentie management.

Een horizontale werking van prikkels tussen de ketenpartners komt tot uiting bij prestatie-indicatoren als tijdigheid en volledigheid van de intake en poortwachtersquote. De ketenpartners hebben in SNO's over de invulling van de overdracht van de intakegegevens afspraken gemaakt. Aangezien de ketenpartners elkaar financieel niet kunnen afrekenen, blijven in de praktijk de verticale prikkels sterker. Andere horizontale prikkels tussen ketenpartners zijn totstandgekomen in de toonkamers. Door de nauwe samenwerkingsrelaties binnen de toonkamers kunnen de lokale ketenpartners elkaar veelal houden aan de onderling gemaakte afspraken. Opschaling van de toonkamerexperimenten zal het mogelijk maken om deze lokale horizontale prikkels ook op hogere uitvoeringsniveaus tot stand te brengen. Hiervoor ontwikkelen de ketenpartners inmiddels nieuwe prestatie-indicatoren.

3. In hoeverre zijn de SUWI-organisaties erin zijn geslaagd om de invoering van belangrijke wet- en beleidswijzigingen op een adequate wijze in te regelen?

Invoeringsdata gehaald

Met name UWV heeft in de periode 2002-2005 een groot aantal wet- en beleidswijzigingen moeten inregelen. De vier belangrijkste projecten van de beleidsagenda voor UWV waren Walvis, WVP/eigen arborol/ZW, eenmalige herbeoordeling/aangescherpt schattingsbesluit en de voorbereiding van WIA. Daarnaast had de nieuwe zorgverzekeringswet ook voor de systemen van UWV grote consequenties.

Walvis (dat een langdurig voortraject kende) én WIA én de Zorgverzekeringswet (die beide politiek lang onzeker waren met vertragen in de voorbereiding als gevolg) hadden desalniet-

temin een gelijktijdige invoeringsdatum van 1 januari 2006. Dat deze datum van implementatie gehaald is, is een grote prestatie.

De grootste operatie voor UWV is Walvis/SUB, dat jaren voorbereiding vereiste. Het programma Walvis/SUB is en wordt nauwgezet gevolgd door het Ministerie van SZW en door IWI. Maandelijks is er overleg met het ministerie. Regelmatig bleken plannings niet adequaat en moest er worden bijgestuurd. Hoewel de IWI constateert dat de verschillende partijen voldoende zijn voorbereid, kost de operatie meer tijd en capaciteit dan gepland. Een nauwkeurige analyse gaf aan dat niet de gehele functionaliteit per 1 januari operationeel hoefde te zijn, zodat fasering enige lucht gaf. Het eerste deel is per 1 januari 2006 geïmplementeerd, andere onderdelen volgen in de loop van het jaar.

Consequenties IT

De vele verandertrajecten en de invoering van nieuwe wetgeving beïnvloeden elkaar vooral op de IT-systemen en vragen de inzet van schaarse deskundigheid. De complexiteit van de IT-infrastructuur is toegenomen en neemt nog steeds toe. Door de verdergaande convergenties, migraties en nieuwe systemen zijn de onderlinge afhankelijkheden ook toegenomen en daardoor de impact van storingen. De IT-projecten Polisadministratie (onderdeel Walvis) en WIA zijn cruciaal voor het slagen van de beleidsagenda. Op 1 januari is een polisadministratie van het WBA en het WGA-deel ter beschikking gekomen. De overige onderdelen volgen waarschijnlijk in de loop van 2006. Betrouwbare polisadministratie is uiterst belangrijk, ook voor correcte uitvoering van andere processen.

Een voorbeeld van de vele interacties: door technische tegenvallers en slechte planning is de datum van invoering van het nieuwe Ziektewetsysteem (Zwaluw) enige malen uitgesteld tot uiteindelijk september 2005. In verband met de Walvis-operatie was verder uitstel onmogelijk, omdat het oude ZW-systeem niet Walvisproof bleek. De feitelijke implementatie van Zwaluw leidde echter tot problemen bij de cliënt en een scherpe stijging van klachten.

Zware inzet op herbeoordelingen heeft resultaat

De capaciteit is vooral ingezet bij de eenmalige herbeoordelingen. Deze worden volgens IWI inhoudelijk goed uitgevoerd. Uit onderzoek blijkt ook dat de intensievere aansturing van de verzekeringsartsen en strakkere (toepassing van) arbeidskundige criteria heeft bijgedragen aan de vermindering van het aantal arbeidsongeschikten. De herbeoordelingen aSB worden nauwkeurig gevolgd met onderzoek. Uitkeringsgerechtigden zijn redelijk tevreden over de uitvoering ervan. Er is ook een redelijk reïntegratieresultaat zo blijkt uit een eerste steekproef uit 2006. 24% van de werkenden heeft uren uitbreiding; 11% van de niet-werkenden heeft werk.

Klachten wijzen op druk in organisatie

Er zijn wel veel gegronde klachten en bezwaarschriften over de claimbeoordeling, maar toch ook evenzeer veel klachten over voorlichting, bereikbaarheid, behandelingsduur en trage afhandeling. Het totale klachtniveau van cliënten is in twee jaar zeer sterk gestegen. Uit de brede spreiding in de soort klachten is wel af te leiden, dat niet alleen de complexiteit van de regelgeving is toegenomen, maar ook de druk op de medewerkers om hier uitvoering aan te geven. Dit heeft ongetwijfeld ook te maken met het nog voortgaande fusieproces.

Er zijn veel relatief kleinere veranderingen, zoals PRB, wetsvoorstel instroomcijfers WAO, eigen risicodragen ZW, WW-wijzigingen (sollicitatieplicht oudere werknemers, feitelijk arbeidsverleden) branchegewijze premiedifferentiatie, toevoeging Wajongmiddelen, die elk op zich niet zo ingrijpend zijn, maar wel uitvoeringstoetsen vooraf behelzen, overleg met ministerie, invoering in systemen, uitwerking in regelgeving en circulaire, voorlichting personeel etc..

De algemene lijn is dan ook dat door de universele druk in de organisatie ramingen en plannings niet reëel worden ingeschat en er dus vaak bijsturingen nodig zijn. Men redt het steeds

(met kunst en vliegwerk), maar de consequentie is wel dat de klantgerichtheid er nadelen van ondervindt.

Indicatiestelling Wsw door CWI

CWI heeft mede in overleg met het ministerie en andere betrokken partijen de invoering van de indicatiestelling voor de Wsw degelijk opgepakt via voorbereidend onderzoek en pilots. CWI ging opereren in een voor deze organisatie onbekend veld, waar andere actoren voorheen de dienst uitmaakten. Desalniettemin heeft CWI in redelijke harmonie de implementatie kunnen doorvoeren. Het aantal aanvragen in het startjaar 2005 bleek echter veel hoger dan verwacht, vooral bij de herindicaties. De kwaliteit en tijdigheid van de informatieverstrekking bij de herindicatie lieten te wensen over, evenals de tijdigheid van de ingehuurde expertise. Het informatiesysteem was op orde, zodat snel de vinger aan de pols gehouden kon worden. In de loop van 2005 zijn (logistieke) verbeteringen aangebracht, zodat het aantal afgegeven beschikkingen het laatste kwartaal sterk is gestegen.

7.4 Knelpunten en oplossingsrichtingen

In het voorgaande zijn zijdelings enige knelpunten de revue gepasseerd. Conform de opdracht zetten wij hieronder de voornaamste knelpunten op een rij vergezeld van mogelijke oplossingsrichtingen. De knelpunten zijn gebaseerd op de documentanalyse en gesprekken.

Werk boven inkomen/klantgerichtheid

	Knelpunten	Oplossingsrichtingen
1	Kwaliteit van de niet-financiële informatiestromen is onvoldoende gewaarborgd.	Meer onderzoek en steekproeven naar relatie outcome, proces-indicatoren en klantkenmerken uitvoeren. Deze oplossingsrichting ondersteunt tevens knelpunt 2.
2	Nog te weinig sturing op outcome ketenbreed (grote geldstroom) en te veel op proces en efficiency van afzonderlijke ZBO's.	Meer onderzoek uitvoeren naar netto-effectiviteit van mobiliteit, cliëntenstromen en duurzaamheid van plaatsingen.
3	Ontbreken van een vraaggerichte aanpak; onvoldoende dienstverlening aan werkgevers; zwakke coördinatie van regionale en lokale arbeidsmarkten.	Zie aanbevelingen RWI. Persoonlijke dienstverlening van werkgevers verder uitbouwen (UWV en CWI).
4	Ketensamenwerking heeft nog geen meetbare prestatie-indicatoren die de organisatie voor de klant transparant maakt.	Ketenpartners aansporen/sturen om in AKO-verband verder te werken aan het opstellen van ketenbrede prestatie-indicatoren klantgerichtheid.
5	Bestuurlijke wrijving tussen landelijk aangestuurde ZBO's (met name CWI) en de autonome gemeenten. Vanuit de WWB willen gemeente invloed op kwaliteit van de poortwachterfunctie van CWI.	Voor deel van CWI-diensten opdrachtgeversrol bij gemeenten leggen, zodat CWI niet langer klem zit tussen landelijke efficiencytaakstellingen en lokale eisen. Daarnaast (blijven) werken aan schaalvergroting gemeentelijke taken werk boven uitkering, zodat aansluiting bij CWI-districten en keteninformatisering makkelijker wordt.
6	Klantgerichtheid nog onvoldoende meetbaar. Transparantie voor de cliënt nog te weinig ontwikkeld, al doen de ZBO's regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken van verschillende aard. Klantgerichtheid door ZBO's nog vooral als proceskenmerk opgevat. Er is nog betrekkelijk weinig aandacht voor de rol van de cliënt.	Naast procesaspecten ook inhoudelijke aspecten meetbaar maken (zoals professionaliteit casemanagers en bevoegdheden aan de kop van het proces). Initiatieven van klantgerichtheid in experimenteren en toonkamers doorzetten en opschalen. Doelen scherper formuleren. Experimenten systematisch monitoren.
7	Door de materiewetgeving en de vertaling daarvan door de ZBO's zijn er complexe uitvoeringsregels gekomen die soms lastig zijn toe te passen.	Deregulering (ook op lagere niveaus) van materiewetgeving. Daarnaast kan de rechtmatigheid en de keteninformatisering verbeterd worden door minder papieren bewijsstukken te vragen en gebruik te maken van basisregistratie.

	Knelpunten	Oplossingsrichtingen
8	Reïntegratiebranche nog onvoldoende vertegenwoordigd in ketensamenwerking.	Onder voorwaarden reïntegratiebedrijven toegang verschaffen tot het Suwinet. Daarnaast stroomlijning van verantwoordingsprocedures

Cliëntenparticipatie

	Knelpunten	Oplossingsrichtingen
1	Onduidelijkheid positie van de cliëntraden. Cliëntenraden worden onvoldoende betrokken bij beleidsvoorbereiding.	Een brede discussie starten tussen belanghebbenden (politiek, ZBO's, gemeenten, sociale partners, cliëntorganisaties en vertegenwoordigers van de raden) over de rol en taken van de raden.
2	Functioneren cliëntenraden bemoeilijkt door vaak matige kwaliteit en onvoldoende representativiteit van de leden.	Door samenwerking kan het aantal raden teruggebracht worden. Daarnaast dienen de ZBO's de cliëntenraden beter te ondersteunen en te informeren.
3	Onduidelijke verhouding tussen de centrale en de decentrale cliëntenraden. De raden spelen onvoldoende in op de ketensamenwerking.	De centrale en decentrale raden aansporen en ondersteunen om duidelijke afspraken te maken over de onderlinge taakverdeling en over de onderlinge afstemming van activiteiten.

7.5 Slot

Deze evaluatie van de doeltreffendheid van SUWI is in een kort tijdbestek van drieëenhalve maand tot stand gekomen. De evaluatie is gebaseerd op bestaand onderzoek, data die relatief makkelijk toegankelijk zijn, documenten en gesprekken met direct betrokkenen. Het betreft erg veel materiaal en het beeld (de beelden) die gepresenteerd worden zijn plausibel. De ondertitel van het rapport is ontleend aan een van de meest voorkomende opmerkingen, ongeacht de bron (bestuurders, medewerkers, cliëntenvertegenwoordiging, 'stakeholders'): 'Er is veel bereikt, maar er moet nog veel gebeuren'.

Als we meer willen weten over causale relaties, achtergronden, eigenaardigheden van registraties, bijzonderheden van doelgroepen, opbrengst van experimenten, slimme prestatie-indicatoren en niet in de laatste plaats (netto)effectiviteit, is empirisch onderzoek nodig in samenwerking met de ZBO's. De kwaliteit van de uitvoering en de beleidsmatige aansturing profiteren hier onmiddellijk van. Laten we hiermee niet wachten tot de volgende evaluatie.

De literatuur

AKO. Goed Bekeken, praktijken van ketensamenwerking, 2005.

AKO. Mensen aan het werk. SUWI-Ketenprogramma 2005, 2004.

AKO. Vierde kwartaalverslag, 2005.

AKO. Samen voor onze klanten. SUWI Ketenprogramma 2006, 2005.

Algemene Rekenkamer. Efficiëntie arbeidsbureaus. Den Haag: Algemene Rekenkamer, 2001.

Algemene Rekenkamer / Tweede Kamer der Staten-Generaal. Bemiddeling en reïntegratie van werklozen. Nr. 29 855. Den Haag: Sdu Uitgevers, 2004.

Arents, M., Dorenbos, R., Loon, V. van, Velden, J. van. Ontwikkelingen op de reïntegratiemarkt. Ervaringen van reïntegratiebedrijven en opdrachtgevers. Onderzoek uitgevoerd door ECORYS-NEI in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen. Den Haag: RWI, 2004.

Batelaan, H., Jürgens, K., Mallee, L., Odé, A. Opdrachtgeverschap reïntegratietrajecten. Onderzoek uitgevoerd door Regioplan Beleidsonderzoek in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen. Den Haag: RWI, 2003.

Batelaan, H.J., Desain, L., Mur, J., Soethout, J., Waveren, B. van. Vangnet met veerkracht. Gemeentelijk beleid ter voorkoming van langdurige bijstandsafhankelijkheid. Onderzoek uitgevoerd door Regioplan in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen. Den Haag: RWI, 2004.

Beckers, I., Cuijpers, M., Lautenbach, H. (CBS). Arbeidsgehandicapten 2004. Den Haag: Elsevier bedrijfsinformatie bv, 2006.

Bergsma, E.N., Hazelaar, G.G. Uitkeren of reïntegreren. Overzichtsrapport over volumebeperking in de WAO en de WW. Zoetermeer: Ctsv, 2001.

Bergsma, E.N., Mullenders, P. Bemiddeling in perspectief. De uitvoering van de arbeidsbemiddeling van arbeidsgeschikten in de periode 1995-1997. Zoetermeer: Ctsv, 1998.

BKWI. Jaarplan 2003, 2002.

BKWI. Jaarplan 2004, 2003.

BKWI. Jaarplan 2005, 2004.

BKWI. Jaarplan 2006, 2005.

BKWI. Jaarverslag 2002.

BKWI. Jaarverslag 2003.

BKWI. Jaarverslag 2004.

BKWI. Jaarverslag 2005.

BKWI. Kwartaalverslagen 2002.

BKWI. Kwartaalverslagen 2003.

BKWI. Kwartaalverslagen 2004.

BKWI. Kwartaalverslagen 2005.

BOREA. Brief aan de leden van de Vaste Kamercommissie SZW. September 2005.

BOREA. Brief gericht aan de leden van de Vaste Kamercommissie Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Tilburg, april 2006.

Bosselaar, H., Prins, R., Molenaar-Cox, P. PRB: Positieve Resultaten Bereikt. Een onderzoek naar ervaringen en effecten van Persoonsgebonden Reïntegratie Budget. Onderzoek uitgevoerd door AStri en Meccano, in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen. Den Haag: RWI, 2003.

Bosselaar, H., Doorn, M. van, Heijdel, W., Prins, R. Komt tijd, komt raad? Rapportage over de eerste evaluatie van de UWV cliëntenraden. Utrecht: Astri/Meccano, 2004.

Breed Platform Verzekerden en Werk. De Klant Centraal; quick scan onder klantorganisaties deel 1 en deel 2. Amsterdam: BPV&W, 2002.

Bunt, S., Veen J. van der, Engelen, M. Samen aan het werk. De praktijk van de SUWI-ketensamenwerking. Een onderzoek in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen. B2832. Leiden: Research voor Beleid, 2004.

Busato V. et al.. Van loyaliteit naar mobiliteit: verandermanagement in de praktijk: de afbouw van UWV divisie Werkgevers. Amsterdam: FT Prentice Hall, 2006.

Buurman, M.W.J.M. e.a. Tussen Gak en Arbeidsvoorziening. Zoetermeer: IOO, 2001.

Centraal Planbureau. Het Centraal Economisch Plan. Den Haag: CPB, 2006.

Centrale Cliëntenraad CWI. Evaluatie cliëntenparticipatie CWI 2003-2004. Amsterdam: CWI, 2005.

Clarke, J., Newman, J. The managerial State. Power Politics and Ideology in the Remaking of Social Welfare. London, 1997.

College van Toezicht Sociale Verzekeringen. Rapport van bevindingen en conclusies inzake verbetering en sturing rechtmatigheid. R00/04, 2000.

College van Toezicht Sociale Verzekeringen. Tweede vervolgrapportage ontvlechting. Onderzoek naar de financiële scheiding van publiek en privaat bij de uitvoering van werknemersverzekeringen. R 98/3. Den Haag: Ctsv, 1998.

Commissie Sociaal-Economisch Beleid. ONTWERPADVIES Sociaal-economisch beleid 2002-2006. April 2002.

CWI. Jaarplan 2002, 2001.

CWI. Jaarplan 2003, 2002.

CWI. Jaarplan 2004, 2003.

CWI. Jaarplan 2005, 2004.

CWI. Jaarverslag 2002.

CWI. Jaarverslag 2003.

CWI. Jaarverslag 2004.

CWI. Jaarverslag 2005.

CWI. Kwartaalverslagen 2002.

CWI. Kwartaalverslagen 2003.

CWI. Kwartaalverslagen 2004.

CWI. Kwartaalverslagen 2005.

CWI. Meerjarenbeleidsplan 2003-2007, 2002.

CWI. Meerjarenbeleidsplan 2004-2008, 2003.

CWI. Meerjarenplan 2005-2009, 2004.

CWI. Meerjarenbeleidsplanning 2006-2010, 2005.

CWI. Regeling cliëntenparticipatie CWI werkzoekenden. Staatscourant: 243 (t.a.v. art. 10 en 11 Wet SUWI), 2002.

CWI/UWV. Beschrijving intensieve samenwerking CWI-UWV. Samen doen we het zo. Versie 1.9, 2005.

De Nationale ombudsman. Jaarverslag 2001. Den Haag: De Nationale ombudsman, 2002.

De Nationale ombudsman. Jaarverslag 2002. Den Haag: De Nationale ombudsman, 2003.

De Nationale ombudsman. Jaarverslag 2003. Den Haag: De Nationale ombudsman, 2004.

De Nationale ombudsman. Jaarverslag 2004. Den Haag: De Nationale ombudsman, 2005.

De Nationale Ombudsman. Onderzoek ingevolge art. 9:26 van de Algemene wet bestuursrecht naar een gedraging van het Uitvoeringsinstituut Werknemerverzekeringen. Den Haag: De Nationale ombudsman, mei 2006.

De Nationale ombudsman. Verslag over 2005: De maakbare overheid. Den Haag: De Nationale ombudsman, 2006.

Doeschot, R.G.P. e.a. Straffen met beleid. Uitvoering van de Wet boeten, maatregelen en terug- en invordering sociale zekerheid. Zoetermeer: Ctsv, 1999.

Donk, L. van, Koning, J. de. De effecten van CWI op de uitstroom van niet-werkende werkzoekenden: een exploratief onderzoek. SEOR, 2005.

Donker van Heel, P. e.a. Evaluatie vacatureoffensief CWI. RWI/CWI, juni 2005.

Eppink, M., Post, B. Klantcontacten bij gemeenten en UWV. Onderzoek uitgevoerd door het Instituut voor Toegepaste Sociale Wetenschappen (ITS) in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen. Den Haag: RWI, 2003.

Fermin, B. e.a. SUWI: structuur in samenwerking? Onderzoek in opdracht van de RWI naar de SUWI-samenwerking rond bemiddeling en reïntegratie. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, juni 2006.

FNV. De Derde Grote FNV Wachtkamerenquête. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut, Stichting FNV-pers, 2001.

FNV. De Vierde Grote FNV Wachtkamerenquête. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut, Stichting FNV-pers, 2002.

FNV. De Vijfde Grote FNV Wachtkamerenquête. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut, Stichting FNV-pers, 2004.

Frederik, K., Groenestijn, M van. Wachten voor de poort. De 12-maandszieken van Augustus 2003, kenmerken en trends, 2006.

Fretz, M. Evaluatie SUWI-Experimenten 2005. Ketendienstverlening (Route A/B). Den Haag: CWI, 2006

Graaf-Zijl, M. de, Groot, I., Hop, P.J. De weg naar werk. Onderzoek naar de doorstroom tussen WW, Bijstand en werk voor en na SUWI. In opdracht RWI. Amsterdam: SEO, mei 2006.

Groot, R. de (CWI), Joustra, T. (UWV), Spanjaar, C. (IBG), Stoové, E. (SVB) & Thunnissen, J. (Belastingdienst). Manifest Innovatie in uitvoering. Betere dienstverlening, meer efficiency, effectiever beleid. Manifestgroep, 2003.

Hekelaar, A., Zwinkels, W., Braat, A. De juiste cliënt op het juiste traject. Een onderzoek naar de netto-effectiviteit van het Rotterdamse reïntegratiebeleid voor het ontwikkelen van cliëntprofielen. SWA/TNO, 2006.

Hento, I., Doorn, M. van, Deursen, C. van. 2,5 jaar na het eerste ziektejaar: Werken met WAO-uitkering? Leiden: AStri, februari 2003.

Heyma, A., Zwinkels, W., Seters, J. van. Doelgroepindeling aanbesteding reïntegratie. De relatie tussen persoonskenmerken, kosten en effectiviteit van reïntegratietrajecten. Onderzoek uitgevoerd door SEO en TNO Arbeid in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen. Den Haag: RWI, 2003.

Hood, C. A public management for all seasons? Public Administration, Vol. 69, no.1, pp3-9. 1991.

IB. Jaarplan 2003, 2002.

IB. Jaarplan 2004, 2003.

IB. Jaarplan 2005, 2004.

IB. Jaarplan 2006, 2005.

IB. Jaarverslag 2002.

IB. Jaarverslag 2003.

IB. Jaarverslag 2004.

IB. Jaarverslag 2005.

IB. Kwartaalverslagen 2003.

IB. Kwartaalverslagen 2004.

IB. Kwartaalverslagen 2005.

IWI. Aan de slag met de Wet Verbetering Poortwachter (WVP). Den Haag: IWI, 2004.

IWI. Afsproken? Den Haag: IWI, 2005.

IWI. Afspraken Centra voor Werk en Inkomen met de gemeenten Hoorn en Zaanstad. Den Haag: IWI, 2003.

IWI. Arbeidsbemiddeling in de praktijk. Den Haag: IWI, 2004.

IWI. Beleid en sturing van de beursvloer van het Centrum voor Werk en Inkomen. Den Haag: IWI, 2004.

IWI. CWIntake; Onderzoek naar beëindiging van het CWI-automatiseringsproject. Den Haag: IWI, 2004.

IWI. De Controleschakel. Den Haag: IWI, 2006.

IWI. De gevolgen van selectie bij reïntegratietrajecten voor WW-gerechtigden. Den Haag: IWI, 2005.

IWI. De praktijk van het aanbesteden. Den Haag: IWI, 2002.

- IWI. De ketens van werk en inkomen. Den Haag: IWI, 2003.
- IWI. De praktijk ná het aanbesteden. Den Haag: IWI, 2004.
- IWI. Dienstverlening aan werkgevers. Den Haag: IWI, 2004.
- IWI. Dienstverlening door het Inlichtingenbureau. Den Haag: IWI, 2004.
- IWI. Gebruikswaarde SUWINET-Inkijk. Den Haag: IWI, 2005.
- IWI. Gezocht: Werklozen. Den Haag: IWI, 2005.
- IWI. Handhaving door de Sociale Verzekeringsbank in 2004. Den Haag: IWI, 2005.
- IWI. Herbeoordeeld? Den Haag: IWI, 2004.
- IWI. ICT als verbindende schakel. Den Haag: IWI, 2005.
- IWI. ICT en de keten van Werk en Inkomen. Den Haag: IWI, 2004.
- IWI. Implementatie wet SUWI bij gemeenten. Den Haag: IWI, 2002.
- IWI. Informatie: aantoonbaar betrouwbaar. Den Haag: IWI, 2005.
- IWI. Intake en beoordeling bij de bijstand. Den Haag: IWI, 2005.
- IWI. Invloed van WW-gerechtigden op hun reïntegratietraject. Den Haag: IWI, 2005.
- IWI. Jaarplan 2003, 2002.
- IWI. Jaarplan 2004 + aanpassing, 2003.
- IWI. Jaarplan 2005, 2004.
- IWI. Jaarplan 2006, 2005.
- IWI. Jaarverslag 2002. Den Haag: IWI, 2003.
- IWI. Jaarverslag 2003, de uitvoering: Oordelen over de uitvoeringsorganisaties. Den Haag: IWI, 2004.
- IWI. Jaarverslag 2003, de uitvoering: Preventie, uitkering en activering. Den Haag: IWI, 2004.
- IWI. Jaarverslag 2004. Den Haag: IWI, 2005.
- IWI. Meerjarenplan 2006 – 2009, 2005.
- IWI. Ontwikkeling van het handhavingsbeleid binnen UWV. Den Haag: IWI, 2005.
- IWI. Samen dienstverlenen. Den Haag: IWI, 2006.

IWI. Toetsen sollicitatieactiviteiten in het kader van de WW. Den Haag: IWI, 2004.

IWI. Tussen oordeel en advies. Den Haag: IWI, 2005.

IWI. Uitvoering en effectiviteit van Reïntegratievoorziening en -instrumenten. Den Haag: IWI, 2004.

IWI. UWV en Walvis, vierde rapportage. Den Haag: IWI, 2006.

IWI. Vangnet of springplank? Den Haag: IWI, 2005.

IWI. De kortste weg naar werk. Den Haag: IWI, 2005.

Jehoel-Gijsbers, G.J.M., Deursen, C.G.L. van. Reïntegratie bij arbeidsongeschiktheid. Onderzoek naar de werkhervatting, arbeidscapaciteit en reïntegratiehulp bij werknemers die in 2001 voor de poort van de WAO stonden. Amsterdam: Lisv, 2003.

Jansen, R. Gezamenlijke klanten ==> gezamenlijke actie. Stappenplan voor samenwerking bij reïntegratie samenloop UWV – gemeente. Amsterdam: Radar, 2005.

Jansen, R. Samenwerking tussen UWV en gemeenten. Acht praktijkvoorbeelden. Den Haag: StimulanSZ, 2003.

Keller, W., Groen, U., Lunteren, J van. De burger bediend! Den Haag: ministerie van SZW, 2005.

KPMG/BEA. Onderzoek naar samenwerkingsovereenkomsten. Juli 1998.

Kolk, W. van der, Besseling, J.J.M., Kerk, T.H. aan de. Klanttevredenheid Arbeidsintegratie. Amsterdam: Gak Nederland bv, 1998.

Koning, J. de, Gelderblom, A., Zandvliet, K., Blanken, R. Werkt scholing voor werklozen? Onderzoek uitgevoerd door SEOR in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen. Den Haag: RWI, 2004.

Langerak, C., Linden, P. van der, Biesma, F. Resultaten in perspectief. Evaluatieonderzoek in opdracht van de Landelijke Cliëntenraad Sociale Zekerheid. Utrecht: Traject Organisatieontwikkeling, 2006.

LCR. Cliëntenparticipatie. Den Haag, 2004.

LCR. Jaarplan 2004, 2003.

LCR. Jaarplan 2005, 2004.

LCR. Jaarplan 2006, 2005.

LCR. Jaarverslag 2002.

LCR. Jaarverslag 2002.

LCR. Jaarrekening 2003 (bevat kort jaarverslag).

LCR. Jaarverslag 2004.

Lemmens, E., Kuijpers, I., Lindert, H van. De klant in de keten; ketensamenwerking SUWI-partners vanuit klantperspectief. Bussum: Orbis, 2005.

Lisv. Evaluatie van effectiviteit van communicatiemedia in het kader van preventieve handhaving. Amsterdam, 2000.

Lisv. Plan van werkzaamheden 2001. Amsterdam, 2000.

Lisv. Trendrapportage werkloosheid, 2001.

Meershoek, A. et al.. Zicht op reïntegratie. Een onderzoek naar de uitvoering van de poortwachtersfunctie. Zoetermeer: Ctsv, 2000.

Nyfer. Uitvoering sociale verzekeringen: het loodsmodel. Breukelen: Nyfer, 1998.

OECD. Enhancing the effectiveness of active labour market policies. Paris, 1996.

Rechtmatigheidsverklaringen werknemersverzekeringen 1999. R00/06. Zoetermeer: Ctsv, 2000.

RWI. Beleidskader Werk en Inkomen. 2002.

RWI. Beleidskader Werk en Inkomen. 2003.

RWI. Beleidskader Werk en Inkomen. 2004.

RWI. Jaarbericht 2003.

RWI. Jaarplan en begroting 2003, 2002.

RWI. Jaarplan en begroting. 2004, 2003.

RWI. Jaarplan en begroting 2005, 2004.

RWI. Jaarplan en begroting 2006, maart 2006.

RWI. Jaarverslag 2004.

RWI. Jaarverslag 2005.

RWI. Samenwerking tussen gemeenten en de vraagzijde van de arbeidsmarkt. Gemeenten en vraaggerichte reïntegratie. Conclusies en aanbevelingen. Den Haag: RWI, 2006.

Schellekens, E.I.L.M., Dagevos, J.F.L.M.M., Huurne, A.G. ter. Mazon in het vangnet : een onderzoek naar de uitvoeringspraktijk van de Ziektewet als vangnetvoorziening. R01/09. Zoetermeer: Ctsv, 2001.

SDU. Een werkend perspectief. Arbeidsparticipatie in de jaren '90. WRR-rapport 38. Den Haag, 1990.

SDU. Toezicht door de Sociale Verzekeringsraad. Rapport Algemene Rekenkamer 22 555. Den Haag, 1992.

Smitskam, C.J., Vos, E.L. de. Reïntegratie-instrumenten voor gedeeltelijk arbeidsgeschikten. PS Special Arbeidsgehandicapten. Kluwer, 2006.

Smoorenburg M. van. Verklaringsmodel exogene factoren effectiviteit CWI: op zoek naar oorzaken en beïnvloeding van prestatie-indicatoren, 2004.

Sociaal-Economische Raad. Organisatie uitvoering sociale verzekeringen (OSV 2001). SER advies 98/12. Den Haag: SER, 1998.

Sol, E. Arbeidsvoorzieningsbeleid in Nederland. De rol van de overheid en de sociale partners. 286-289. Amsterdam: SDU, 2000.

Sol, E. 'Crisis in de Arbeidsvoorziening, een dubbel probleem'. Bestuurskunde, jaargang 12, nr.2, 2003.

Stichting van de Arbeid. Advies over hoofdlijnen voor de toekomstige uitvoering van de werknemersverzekeringen, alsmede over de toekomstige uitvoering van het arbeidsvoorzieningsbeleid. 1998.

SVB. Jaarverslag 2002.

SVB. Jaarverslag 2003.

SVB. Jaarverslag 2004, 2005.

SVB. Jaarverslag 2005, 2006.

SVB. Juridisch jaarverslag 2005.

SVB. Kwartaalrapportages 2002.

SVB. Kwartaalverslagen 2003.

SVB. Kwartaalverslagen 2004.

SVB. Kwartaalverslagen 2005.

SVB. Meerjarenplanning 2003-2007, 2002.

SVB. Meerjarenplanning 2004-2008, 2003.

SVB. Meerjarenplanning 2004-2008, 2003.

SVB. Meerjarenplanning 2005-2009, 2004.

SVB. Meerjarenplanning 2006-2010, 2006.

SVB. Regeling cliëntenparticipatie SVB. Staatscourant (t.a.v. art. 10 en 11 Wet SUWI), 2005.

SZW. Achtste voortgangsrapportage SUWI. Den Haag, 2004.

SZW. Brief eerste evaluatie van de wet SUWI. Verantwoording over het jaar 2002. Gericht aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal. Den Haag, 2003.

SZW: Brief gericht aan de voorzitter Raad van Bestuur E.F. Stoové aan ministerie van SZW, t.a.v. mevr. J.W. Schuiling, directeur Uitvoeringsbeleid, december 2005.

SZW. Brief nadere informatie SUWI. Gericht aan Burgemeester en wethouders; Directeuren Gemeentelijke Sociale Diensten; Hoofden Afdelingen Sociale Zaken. Den Haag, 2001.

SZW. Brief van de minister en staatssecretaris van sociale zaken en werkgelegenheid. Gericht aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal. Den Haag, 1999.

SZW. Brief van de minister en de staatssecretaris van sociale zaken en werkgelegenheid. Gericht aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal. Den Haag, 2000.

SZW. Brief van de minister en staatssecretaris van sociale zaken en werkgelegenheid. Gericht aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal. Den Haag, 2004.

SZW. Brief voortgang SUWI. Gericht aan de Voorzitter van de Tweede Kamer. Den Haag, 2001.

SZW. Derde voortgangsrapportage SUWI. Brief aan de voorzitter van de Tweede Kamer. Den Haag, 2001.

SZW. Eerste voortgangsrapportage SUWI. Brief van de minister en de staatssecretaris van sociale zaken en werkgelegenheid. Gericht aan de Voorzitter van de Tweede kamer der Staten-Generaal. Den Haag, 2000.

SZW. Meibrieven gericht aan BKWI, 2002 – 2006.

SZW. Meibrieven gericht aan CWI, 2002 – 2006.

SZW. Meibrieven gericht aan IB, 2002 – 2006.

SZW. Meibrieven gericht aan SVB, 2002 – 2006.

SZW. Meibrieven gericht aan UWV, 2002 – 2006.

SZW. Minister de Vries en staatssecretaris Hoogervorst willen met nieuwe uitvoeringsstructuur voorrang geven aan werk. Den Haag, 1999.

SZW. Negende voortgangsrapportage implementatie SUWI. Den Haag, 2005.

SZW. Nota uitvoeringsstructuur sociale zekerheid en reïntegratie. Den Haag, januari 2000.

SZW. Regels tot vaststelling van een structuur voor de uitvoering van taken met betrekking tot de arbeidsvoorziening en sociale verzekeringswetten (Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen). Memorie van toelichting. Den Haag, 2001.

SZW. Tiende voortgangrapportage implementatie SUWI. Den Haag, 2005.

SZW. Tussenrapportage SUWI. Den Haag, 2002.

SZW. Tweede kwartaalverslagen SUWI. Brief gericht aan Stichting Inlichtingenbureau t.a.v. de heer Groen, bestuursvoorzitter. Den Haag, 2004.

SZW. Vierde voortgangsrapportage SUWI. Brief aan de voorzitter van de Tweede Kamer. Den Haag, 2002.

SZW. Vijfde voortgangsrapportage SUWI. Den Haag, 2003.

SZW. Zesde voortgangsrapportage SUWI. Den Haag, 2003.

SZW. Zevende voortgangrapportage SUWI. Den Haag, 2004.

Terpstra, J.B. e.a. Uitvoering in samenwerking; onderzoek naar de uitvoering van de WW in regionale samenwerking. Zoetermeer: Ctsv, 1999.

Trommel, W.A., Lantink, A.J., Svensson, J.S. Innovatie van arbeidsreïntegratie. Waartoe leidt het tweede spoor? Onderzoek uitgevoerd door Universiteit Twente, Faculteit Bedrijf, Bestuur en Technologie in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen. Den Haag: RWI, 2005.

Tweede Kamer. Enquête naar het functioneren van de organen belast met de uitvoering van de sociale verzekeringswetten, 22730, nr. 7-10, 1993.

Universiteit van Maastricht. Interne rapportage UWV.

UWV. Jaarplan 2002, 2001.

UWV. Jaarplan 2003, 2002.

UWV. Jaarplan 2004, 2003.

UWV. Jaarplan 2005, 2004.

UWV. Jaarplan 2006, 2005.

UWV. Jaarverslag 2002.

UWV. Jaarverslag 2003.

UWV. Jaarverslag 2004.

UWV. Jaarverslag 2005.

UWV. Klanttevredenheidsonderzoek referentienota (-1 meting), klanttevredenheidsonderzoeken uvi's 1999-2001, 2002.

UWV. Klanttevredenheidsonderzoek totaalrapport, meting 2003. 2003.

UWV. Klanttevredenheidsonderzoek totaalrapport, 2005.

UWV. Kwartaalrapportages 2002.

UWV. Kwartaalrapportages 2003.

UWV. Kwartaalrapportages 2004.

UWV. Kwartaalrapportages 2005.

UWV. Meerjarenbeleidsplan 2002 – 2005.

UWV. Meerjarenbeleidsplan 2004-2007.

UWV. Meerjarenbeleidsplan 2005-2008.

UWV. Meerjarenbeleidsplan 2007-2010.

UWV. Tabellenboek bij referentienota (-1 meting) klanttevredenheidsonderzoeken uvi's 1999-2001, 2002.

Veranderorganisatie Structuur Uitvoering Werk en Inkomen. Een grofontwerp voor CWI en UWV. Een samenhangend organisatieconcept en een geïntegreerde ICT-strategie voor de Organisatie Centra Werk en Inkomen en het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen. Den Haag, 2001.

Verveen, E., Bunt, S., Schepman, S. Reïntegratieladders. Onderzoek uitgevoerd door Research voor Beleid in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen. Den Haag: RWI, 2005.

Verveen, E., Zuidam, M., Engelen, M. Quick scan sollicitatieplicht ouderen. Onderzoek uitgevoerd door Research voor Beleid in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen. Den Haag: RWI, 2005.

Vinke, H., Genabeek, J. van. Evaluatie aanbestedingsprocedure reïntegratietrajecten UWV 2002. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2002.

Vinke, H. e.a., Evaluatie aanbesteding van reïntegratiecontracten UWV 2003. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2004.

Vinke, H., Fermin, B., Genabeek, J. van, Lagerveld, S., Zwinkels, W. Klanttevredenheid over reïntegratiedienstverlening. Onderzoek uitgevoerd door TNO Arbeid in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen. Den Haag: RWI, 2003.

VNG. SUWI: top of flop? Een onderzoek onder 20 gemeenten naar het oordeel over ketensamenwerking. Den Haag: VNG, 2006.

Vos, E.L. de (red). Daadwerkelijk effectief. Prestatiemeting van reïntegratie en activering. Hoofddorp: TNO, 2002.

Vos, E.L. de e.a. (red). Verraderlijk effectief. Prestatiemeting deel 2. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, 2005.

Vries, M. de. Update verklaringsmodel. Intern CWI-memo d.d. 3 april 2006.

VUGA. Arbeidsvoorziening in perspectief: Evaluatie van de Arbeidsvoorzieningswet 1991-1994. Eindrapport van de commissie van Dijk. Den Haag, 1995.

Vunderink, L. Rapport SVB Cliëntenraad. Evaluatie 2004. Amsterdam: Interview NSS, 2004.

Wevers, C.W.J., Besseling, J.J.M., Vos, E.L. de. De Realiteit. Integrale rapportage evaluatie Wet Rea. Den Haag: Ministerie van SZW, 2001.

Wevers, C.W.J. e.a.. De Realiteit. Integrale rapportage evaluatie Wet Rea. Ministerie van SZW en Algemene Rekenkamer. Den Haag, 2001.

Wevers, C.W.J., Genabeek, J. van. Agenda voor de toekomst sociale zekerheid en arbeidsmarkt. 33-36. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van leven, 2005.

Wolde, E. van. Cliëntenparticipatie in de sociale zekerheid. Een onderzoek naar de inrichting en juridische normering van cliëntenparticipatie bij de uitvoering van socialezekerheidswetgeving. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen. Den Haag: Boom Juridische uitgevers, 2003.

Zwinkels, W. Prestaties van reïntegratiebedrijven vergeleken: Benchmarking van effectiviteit, in: Verraderlijk effectief, Prestatiemeting van reïntegratie en activering deel 2. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, 2005.

Bijlage A Netto-effectiviteit