

Evaluatie doelmatigheid SUWI

Deelrapport 1 (perceel 3)

Opdrachtgever: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Hoofdaannemer: ECORYS

Dr. Aart Willem Saly (Nolan, Norton & Co.)
Drs. Bart Hulshof (Nolan, Norton & Co.)
Drs. Sjoerd Verhoeven (Nolan, Norton & Co.)

Rotterdam, juli 2006

ECORYS Nederland BV

Postbus 4175

3006 AD Rotterdam

Watermanweg 44

3067 GG Rotterdam

T 010 453 88 00

F 010 453 07 68

E asb@ecorys.com

W www.ecorys.nl

K.v.K. nr. 24316726

ECORYS Arbeid & Sociaal Beleid

T 010 453 88 05

F 010 453 88 34

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Conclusies	8
Beschouwingen	13
1 Uitvoeringskosten SUWI	17
1.1 Vraagstelling	17
1.2 SUWI Keten	18
1.3 UWV	18
1.3.1 Totale kosten	18
1.4 Samenstelling bereikte efficiency	23
1.4.1 Uitvoeringskosten op component niveau	24
1.4.2 Automatisering	27
1.4.3 Projectbudgetten	28
1.4.4 Kosten per wet	30
1.5 CWI	30
1.5.1 Totale kosten	30
1.5.2 Uitvoeringskosten op component niveau	34
1.5.3 Normtijden ontwikkeling	37
1.5.4 Projecten	38
1.6 SVB	39
1.6.1 Totale kosten	39
1.6.2 Uitvoeringskosten per wet	41
1.7 Efficiency maatregelen genomen door de ZBO's	42
1.8 Uitvoeringskosten versus KPI ontwikkeling	43
1.8.1 CWI	44
1.8.2 SVB	46
1.9 Samenvatting en conclusies	46
2 Bijdrage SUWI wijzigingen aan een efficiënte uitvoeringsstructuur	51
2.1 Vraagstelling	51
2.2 Wijzigingen in de uitvoeringsstructuur door SUWI	51
2.2.1 Inleiding	51
2.2.2 Vorming CWI	54
2.2.3 Privatisering reïntegratie	56
2.2.4 Samenvoeging UVI's en Lisv in UWV	57
2.2.5 Geïntegreerd toezicht	59
2.2.6 Invoering bedrijfsverzamelgebouwen	59

2.2.7 Intake bijstand en WW door CWI	61
2.3 Overlappende werkzaamheden	62
2.4 Samenvatting en conclusies	63
3 Functioneren IT-ondersteuningstructuur SUWI (keteninformatisering)	67
3.1 Vraagstelling	67
3.2 Rollen en verantwoordelijkheden SUWI-partners	68
3.3 Interactiemomenten en IT-ondersteuning in de SUWI-keten	69
3.4 Bijdrage IT-ondersteuningstructuur	73
3.4.1 Onderdelen IT-ondersteuningstructuur	73
3.4.2 Suwinet-Inkijk	74
3.4.3 Suwinet-Meldingen	75
3.4.4 Samenloopapplicatie	77
3.5 Initiatieven ter verbetering	78
3.6 IT-kostenniveau	79
3.7 Samenvatting en conclusies	83
Bijlagen	85

Voorwoord

Het doel van de evaluatie SUWI ten aanzien van de doelstelling doelmatigheid is het vaststellen van de effecten op doelmatigheid van de veranderingen die per 1 januari 2002 zijn ingevoerd in de uitvoering van de sociale zekerheid en de (publieke) arbeidsvoorziening, hoe deze veranderingen zich verhouden tot de pre-SUWI-situatie en welke voortgang sinds 1 januari 2002 is geboekt.

Hiervoor is een aantal onderzoeksvragen geformuleerd over het behalen van de doelstellingen voor doelmatigheid, de bijdrage van de uitvoeringsstructuur aan een efficiënte uitvoeringsorganisatie en het bereiken van een efficiënte invoering door SUWI-organisaties van belangrijke wet- en beleidswijzigingen.

Voor de beantwoording van deze vragen zijn drie afzonderlijke analyses uitgevoerd, namelijk een analyse van de uitvoeringskosten, van de uitvoeringsstructuur en van de macrodoelmatigheid in relatie tot effectiviteit. Elk van deze analyses levert specifieke inzichten op en beantwoordt afzonderlijke onderzoeksvragen. Deze inzichten tezamen vormen een algemeen beeld en geven antwoord op de hoofdvragen van de evaluatie op het terrein van doelmatigheid. Deze drie analyses zijn samengevat in twee deelrapporten. Het eerste deelrapport bevat de resultaten van de analyses van de uitvoeringskosten en de uitvoeringsstructuur (ofwel de doelmatigheid van de bedrijfsvoering), het tweede rapport van de macrodoelmatigheid in relatie tot effectiviteit.

Het onderzoek voor het eerste deelrapport is voornamelijk uitgevoerd door Nolan, Norton & Co. ECORYS verzorgt deelrapport 2 en draagt eindverantwoordelijkheid voor het geheel. Hier ligt deelrapport 1 voor.

Jos Blank
Juli 2006

Conclusies

Vraagstelling

In opdracht van het ministerie van SZW hebben de onderzoekers een evaluatie uitgevoerd op de doelmatigheid van de Structuur Uitvoering Werk en Inkomen (SUWI), die per 1 januari 2002 is ingevoerd. Op hoofdlijnen is hierbij onderzocht in hoeverre de ZBO's erin geslaagd zijn om de doelmatigheidsdoelstellingen te realiseren, in welke mate de nieuwe uitvoeringsstructuur heeft bijgedragen aan een efficiëntere uitvoering van processen en de wijze waarop de IT-ondersteuningstructuur op het gebied van keten-informatisering en gegevensuitwisseling functioneert. In de onderstaande paragrafen zijn de uitkomsten en conclusies van de evaluatie weergegeven. De conclusies en oplossingen betreffen met name UWV en CWI, omdat deze het grootste deel van de SUWI keten vertegenwoordigen en voor invoering van SUWI een efficiency-doelstelling hebben meegekregen.

Realisatie doelmatigheidsdoelstellingen

SUWI-keten

Bij de invoering van SUWI is de uitvoeringsinstellingen een belangrijke efficiency-taakstelling opgelegd¹. Voor het in dit onderzoek geanalyseerde deel van de SUWI-keten (UWV, CWI en SVB) betrof deze taakstelling circa 23 procent, te realiseren per ultimo 2005. Uit het onderzoek is gebleken dat deze efficiencydoelstelling niet is behaald. De uitvoeringsinstellingen hebben gezamenlijk een efficiencyresultaat van circa 16 procent behaald. Naar mening van de onderzoekers kan een deel van de efficiencyverbetering alsnog in de komende jaren gerealiseerd worden en is er vooral sprake van vertraging. Maatregelen voor kostenreductie op het vlak van ICT en huisvesting hebben bijvoorbeeld nog tijd nodig om verder te materialiseren. Het is de onderzoekers verder opgevallen dat de transformatiekosten van SUWI zeer substantieel zijn en (voor CWI) hoger dan vooraf begroot. Gecombineerd met de eerder genoemde vertraging, is de terugverdientijd van de invoering van SUWI vanuit het oogpunt van efficiëntie beduidend langer geworden, dan vooraf verwacht.

UWV

UWV heeft in de periode 2002-2005 een belangrijke efficiëncyslag gemaakt. Op basis van de aangereikte gegevens moet echter geconcludeerd worden dat UWV de vooraf gestelde efficiencytaakstelling van 25 procent per 2005 niet gehaald heeft:

¹ Deze taakstelling is voor UWV en CWI bij invoering van SUWI vastgesteld en voor SVB voorafgaande aan de betreffende jaren.

- Rekening houdend met volume- en loon/prijs correcties heeft UWV een efficiencyresultaat van circa € 299 miljoen behaald (18-19%).
- Ondanks de gerealiseerde efficiency waren de uitvoeringskosten van het UWV per 2005 circa € 79 miljoen hoger dan de gestelde norm.

Hierbij zijn enkele nuanceringen te maken:

- Er zijn belangrijke aanwijzingen dat in de komende jaren nog verdere efficiency-resultaten zullen materialiseren die meer tijd nodig hebben (bijvoorbeeld in huisvestingskosten); dit uitstel van de efficiency realisatie is ook in overeenstemming met tussentijds gemaakte afspraken met het ministerie in verband met invoering WIA: de 7 procent efficiencytaakstelling voor 2005 is doorgeschoven naar 2006.
- De gestelde norm is eenzijdig opgelegd en aan de onderzoekers is geen gedetailleerde onderbouwing getoond; het is dan ook niet duidelijk of deze norm realistisch was.
- In tussentijdse jaren is door het ministerie niet telkens strikt gestuurd op efficiency: er zijn budgetten overeengekomen die hogere uitvoeringskosten toelaten dan de efficiëncynorm.
- Niet alle loonkostenstijgingen zijn gecompenseerd in de afgesproken budgetcorrectie, zodat de feitelijke efficiency realisatie, rekening houdend met ook deze autonome kostenstijging, groter is geweest.
- Er zijn nog enkele andere (kleinere) kostenverhogende en -verlagende factoren niet verwerkt in de budgetcorrecties, die de inschatting van de werkelijk gerealiseerde efficiency met circa een procent hoger of lager zouden kunnen doen uitkomen en ervoor zorgen dat de genoemde bedragen als goede 'indicaties' moeten worden gezien.
- Naar mening van de onderzoekers kunnen bovenstaande nuanceringen in het gunstigste geval tot de conclusie leiden dat UWV een efficiencyrealisatie van circa 22 procent heeft gehaald.
- Het is voor de onderzoekers niet nauwkeurig te bepalen in hoeverre de projectkosten feitelijk ook reguliere kosten bevatten; indien dit het geval zou zijn is de werkelijk gerealiseerde efficiency lager en kan de efficiency in komende jaren (indien er minder projecten zijn) tegenvallen.

De prestatiemeting van UWV biedt onvoldoende mogelijkheid voor de onderzoekers om in detail te beoordelen of de efficiëncyslag ten koste van kwaliteit is gegaan. De cijfers over tijdigheid en rechtmatigheid geven de indruk dat de kwaliteit niet heeft geleden onder de efficiëncyslag. UWV heeft duidelijk gestuurd op efficiencyverbetering en gericht hierop maatregelen genomen. Naar mening van de onderzoekers zou dit effectiever kunnen bij een betere, meer gedetailleerde inrichting van de management-informatie. Verder valt de onderzoekers op dat de kostenstructuur van UWV tamelijk rigide is (relatief veel vaste kosten), wat tot belangrijke inefficiency leidt bij dalende volumes. Dit behoeft voor de komende jaren waarschijnlijk serieuze aandacht.

CWI

CWI heeft in de periode 2002-2005 een belangrijke efficiëncyslag gemaakt. Op basis van de aangereikte gegevens moet echter geconcludeerd worden dat CWI de voor invoering van SUWI gestelde efficiëncytaakstelling van 20 procent per 2005 niet gehaald heeft:

- Rekening houdend met volume- en loon/prijscorrecties heeft CWI een efficiencyresultaat van circa € 29 miljoen behaald (9%).
- Ondanks de gerealiseerde efficiency waren de uitvoeringskosten van het CWI per 2005 circa € 35 miljoen hoger dan de norm.

Hierbij zijn enkele nuanceringen te maken:

- De gestelde norm is eenzijdig opgelegd en aan de onderzoekers is geen gedetailleerde onderbouwing getoond; het is dan ook niet duidelijk of deze norm realistisch was.
- De wijzigingen als gevolg van SUWI hadden beduidend beperktere efficiency potentie dan bijvoorbeeld bij UWV het geval was; in die zin is het niet verbazingwekkend dat de gerealiseerde efficiency ook beperkter is.
- In tussenliggende jaren is door het ministerie niet telkens strikt gestuurd op efficiency: er zijn budgetten overeengekomen die hogere uitvoeringskosten toelaten dan de efficiëncynorm; hierbij is de overweging om de kwaliteit te handhaven leidend geweest.
- De bepaling van de gerealiseerde efficiency per 2005 is een momentopname; deze wordt bijvoorbeeld in enige mate vertekend doordat enkele in 2005 genomen efficiëncymaatregelen wel extra kosten met zich meebrengen, maar pas in volgende jaren besparingen opleveren.
- Voor een deel kan de beoogde efficiency met vertraging alsnog worden gerealiseerd: er zijn al maatregelen genomen die een langere doorlooptijd vergen om te materialiseren en de doorgevoerde centralisatie maakt volgens de onderzoekers ook in de toekomst effectievere sturing op efficiency mogelijk; volgens CWI zal voor volledige realisatie van de efficiencydoelstelling wel kwaliteitsreductie geaccepteerd moeten worden.

Op basis van de beschikbaar gestelde prestatie-indicatoren kan geconcludeerd worden dat de efficiencyverbetering niet ten koste van kwaliteit is gegaan. CWI heeft - in onderling overleg met het ministerie - beperkt gestuurd op efficiencyverbetering en gericht hierop maatregelen genomen. Met name een strakke, taakstellende interne doorvertaling van budgetten lijkt hierbij een effectief instrument.

SVB

Voor SVB waren op voorhand geen efficiencydoelstellingen overeengekomen bij invoering van SUWI. Invoering van SUWI heeft in de uitvoering ook geen belangrijke consequenties gehad voor SVB en daarmee ook niet voor de efficiency van SVB. Wel zijn voor elk jaar efficiencydoelstellingen afgesproken, die SVB ook heeft gehaald. Er kan dan ook geconcludeerd worden dat SVB efficiënter is gaan werken in de betreffende periode. Dit is niet ten koste gegaan van de kwaliteit.

Bijdrage nieuwe uitvoeringsstructuur aan efficiëntie

Bij de invoering van het SUWI-stelsel per 1 januari 2002 werd beoogd om een verbetering van de doelmatigheid van de uitvoering tot stand te brengen. Dit nieuwe stelsel heeft geleid tot een aantal belangrijke en grootschalige wijzigingen, waarvan er bij zes wijzigingen potentieel forse efficiency-effecten op konden treden, namelijk:

- vorming CWI;

- privatisering reïntegratie;
- samenvoeging UVI's en Lisv in UWV;
- geïntegreerd toezicht;
- invoering bedrijfsverzamelgebouwen;
- intake bijstand en WW door CWI.

De onderzoekers zijn van mening dat de invoering van SUWI daadwerkelijk heeft geleid tot een efficiëntere uitvoeringsorganisatie. De voordelen die gerealiseerd zijn, bevinden zich voornamelijk op het vlak van efficiency-sturing en schaalvoordelen. Tegelijkertijd heeft de laagconjunctuur met bijbehorende volumestijging mogelijk ook geholpen om een grotere relatieve efficiency te bereiken, zoals in de rapportage van ECORYS naar voren komt. Overigens zijn de beoogde voordelen van SUWI nog maar deels gerealiseerd: Er bestaat nog een besparingpotentieel binnen de huidige SUWI-structuur.

De samenvoeging van UVI's en Lisv in UWV heeft mede door taakstellende bezuiniging en via schaalvoordelen een groot efficiency effect gehad. Qua efficiëntie heeft de vorming van CWI vooral indirect bijgedragen door een ketenherschikking te faciliteren en directere interne aansturing te stimuleren. De privatisering van reïntegratie heeft sterke efficiencyprikkels gegenereerd in de uitvoering van reïntegratie, waarbij noodzakelijke keteninefficiënties zijn geaccepteerd. Het aantal reïntegratiebedrijven is toegenomen en er is meer kostenfocus ontstaan. De effecten hiervan op de kosten zijn echter niet inzichtelijk.

Minder significante efficiencyvoordelen zijn gerealiseerd op het vlak van toezicht, bedrijfsverzamelgebouwen en de uitvoering van de intake van WW en Bijstand door het CWI. Zo heeft de invoering van bedrijfsverzamelgebouwen (BVG's) een beperkte bijdrage geleverd, zeker omdat per 1 januari 2006 slechts 50 procent van de BVG's is gerealiseerd. Overigens lag er ook geen efficiencydoelstelling ten grondslag aan de vorming van BVG's. De integratie van toezicht heeft uit efficiency oogpunt geen significante bijdrage geleverd voor de SUWI-keten, onder andere vanwege het kleine absolute volume. De uitvoering van de intake van de WW en bijstand bij CWI heeft tevens een beperkte efficiencybijdrage geleverd. De intake is volledig naar CWI gegaan, maar met name gemeenten blijven een deel van de intake (opnieuw) doen Gemeenten zelf geven daarom aan dat SUWI voor hen op dit punt minder efficiënt is, ook na de opstart-fase².

Naar mening van de onderzoekers bestaan er binnen de SUWI-keten enige dubbele werkzaamheden op het vlak van Intake, Reïntegratie en Handhaving. Tevens bestaan er dubbele werkzaamheden als gevolg van de huidige beperkte keteninformatisering. De effecten op de uitvoeringskosten zijn niet eenduidig vast te stellen, omdat de ZBO's hun kosten niet naar activiteiten uitsplitsen. De verwachting is dat de impact op de uitvoeringskosten bij de dubbele intake en de gevolgen van beperkte keteninformatisering het grootst zijn. Het is overigens in een aantal gevallen mogelijk dat de voordelen van een

² Zie hiervoor het VNG onderzoek 'SUWI: top of flop, Een onderzoek onder 20 gemeenten naar het oordeel over ketensamenwerking. Dit onderdeel is in dit onderzoek niet verder in detail onderzocht, aangezien gemeenten in de evaluatie buiten scope vallen.

effectieve en efficiënte totale keten opwegen tegen de nadelen van het bestaan van dubbele werkzaamheden.

Functioneren IT-ondersteuningstructuur

De onderzoekers zijn van mening dat de afgelopen jaren veel en complex werk is verzet, wat heeft geleid tot een aantal goede instrumenten op het vlak van keteninformatisering. Momenteel levert de huidige IT-ondersteuningstructuur echter nog een beperkte bijdrage aan keteninformatisering en efficiënte gegevensuitwisseling. Slechts een beperkt aantal interactiemomenten in de uitvoeringsketen wordt ondersteund door een ketenbrede IT-oplossing. Het gebruik van de aanwezige IT-ondersteuning geeft aan dat het nog niet de functionaliteit biedt waar gebruikers behoefte aan hebben.

De beperkte mate van keteninformatisering leidt ertoe dat het SUWI-stelsel geconfronteerd blijft worden met grote papieren gegevensstromen tussen de CWI, UWV en gemeenten, waarbij informatie dubbel bij de klant wordt uitgevraagd, informatie dubbel door medewerkers wordt vastgelegd en er een kans op administratieve fouten blijft bestaan. De ketenpartners zijn doordrongen van het bovenstaande en hebben in het SUWI Ketenprogramma voor 2006 een aantal initiatieven benoemd ter verbetering van de keteninformatisering en gegevensuitwisseling. Deze initiatieven sluiten naar mening van de onderzoekers aan bij de 'witte vlekken' van de huidige ondersteuning. Hierbij is de exacte inhoud en haalbaarheid van de initiatieven door de onderzoekers niet in detail onderzocht. De onderzoekers zien echter ook een aantal risico's qua doorlooptijd en haalbaarheid, met name voor de realisatie van het Digitaal Klant Dossier (DKD) en de Suwinet-Meldingen. In de afgelopen jaren is namelijk gebleken dat het realiseren van ketenbrede initiatieven complex is, vanwege het ontbreken van centrale aansturing vanuit het geheel van de keten. Deze elementen – geen eenduidige projectaansturing, beperkte aansturing en incentives vanuit overkoepelend belang – kunnen bij bovengenoemde initiatieven opnieuw een beperkende rol spelen.

Beschouwingen

Op basis van het onderzoek en de daarop gebaseerde conclusies, hebben de onderzoekers enkele oplossingsrichtingen aangegeven met het oog op efficiencyverbetering van de SUWI-keten. De oplossingsrichtingen zijn als volgt gegroepeerd:

1. maatregelen om efficiency te verbeteren;
2. de juiste randvoorwaarden voor efficiencyverbetering;
3. overige oplossingen die een bredere scope hebben dan alleen efficiencyverbetering.

1. Maatregelen voor efficiencyverbetering

Taakstellende budgetten

Opleggen van budgetkortingen om daarmee efficiency af te dwingen is een effectief middel voor relatief complexe organisaties als UWV en CWI. Dit is ook in de afgelopen jaren binnen de SUWI-keten gebleken. Binnen redelijke grenzen lijkt het de moeite waard dit middel in te zetten om bestuurders van en managers in de ZBO's te prikkelen om te zoeken naar mogelijkheden voor verbetering van efficiency en productiviteit.

Business Process Redesign

Over de jaren heen hebben de uitvoeringsinstellingen een grote complexiteit aan processen opgebouwd als gevolg van complexiteit en verandering van wetgeving en taken. De uitvoeringsinstellingen hebben zich de afgelopen jaren geconcentreerd op het invoeren van SUWI zonder kwaliteitsverlies in de operationele prestaties te accepteren. Nu SUWI ingevoerd is, kan er tijd vrijgemaakt worden om de interne processen radicaal te verbeteren en afscheid te nemen van historisch gegroeide, maar sterk belemmerende complexiteit in de uitvoeringsprocessen. Naar mening van de onderzoekers biedt dit met name voor UWV nog veel ruimte om binnen de structuur van SUWI belangrijke procesverbetering te realiseren met gunstige gevolgen voor efficiency en effectiviteit. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn het loskoppelen van wetgeving en de structuur van de uitvoering (activiteiten die voor verschillende wetten sterk overeenkomen hoeven niet per wet georganiseerd te worden), het realiseren van ontkoppelpunten tussen wetgeving en uitvoeringsprocessen en uitvoeringsprocessen en klanten om zowel richting overheid als burger optimaal te kunnen presteren, met behoud van efficiency en zonder dat wetgever of burger belangrijke beperkingen ondervindt van de wijze waarop de uitvoering georganiseerd is.

Standaardisering van gegevens

Standaardisering van gegevens binnen het SUWI-domein verdient hoge prioriteit. Deze standaardisering faciliteert de uitwisseling van gegevens (en draagt daarmee bij aan de reductie van dubbele uitvraag en invoer) en maakt verdere (keten-)informatisering mogelijk. Tussen keteninformatisering en standaardisering bestaat overigens een gunstige

wisselwerking. Initiatieven voor keteninformatisering kunnen namelijk ook prima ingezet worden als katalysator voor de beoogde standaardisering: keteninformatisering dwingt tot standaardisering van gegevens.

2. Faciliteren sturing op efficiency

Verbeteren management informatie en financiële administratie

Gedurende het onderzoek is gebleken dat de ZBO's grote moeite hebben met het uitsplitsen van actuele kosten naar relevante indelingen, zoals taak, proces, processtap en dergelijke. Dit is op te lossen door de ZBO's door hun administratie meer conform Activity Based Costing (ABC) in te richten zodat snel, flexibel, accuraat en zo veel mogelijk op structurele basis doorsneden van de uitvoeringskosten kunnen worden gemaakt. Dit is een noodzakelijke voorwaarde om gericht te kunnen sturen op efficiency.

Uitwerken sturingsinstrumenten

De ZBO's werken al met prestatie-indicatoren. Naar mening van de onderzoekers is het zinvol om de prestatie-indicatoren voor efficiency op onderdelen verder te verfijnen naar kostensoorten en afdelingen. Een aanvullende verbetering is om prestatie-indicatoren over de totale keten te definiëren. Dit is een belangrijk instrument om de efficiency van de keten inzichtelijk te maken en kan gebruikt worden om investeringen bij ZBO's te coördineren waarvan de (efficiency)opbrengsten grotendeels elders in de keten vallen.

Inrichten projectbesturing

Een significant deel van de kosten en activiteiten van CWI en met name UWV betreffen projecten (bijvoorbeeld transformatie, invoering nieuwe wetgeving, kwaliteitsverbetering). Deze projecten leveren in de praktijk door grote complexiteit niet altijd de gewenste resultaten op tegen begrote kosten. Naar mening van de onderzoekers kan de projectbesturing verbeterd worden met ondersteuning van inzichtelijke stuurinformatie per project (een zogenaamde 'cockpit'), waarin niet alleen permanent inzichtelijk is wat de voortgang van een project is, of de kosten binnen budget blijven en wat de benodigde resources zijn, maar ook wat de voortgang is met betrekking tot de bijdrage aan de gedefinieerde businessdoelstellingen. Hiermee wordt adequate sturing, gericht op het organisatiebelang gefaciliteerd.

3. Overige oplossingen

Flexibiliseren van de kosten

In de achterliggende jaren is gebleken dat de kostenstructuur van de ZBO's tamelijk rigide is en voor inefficiency zorgt bij volumedaling. Bovendien wordt SUWI gekenmerkt door grote schommelingen in de werkvolumes. Vanwege de aard en omvang ervan zijn het met name de personeelskosten die extra aandacht vragen. Het flexibiliseren van de arbeidskrachten is hierbij een belangrijke oplossing. De ZBO's hebben de afgelopen jaren weliswaar steeds meer externe krachten ingezet, maar dit lijkt (nog) niet de gewenste flexibiliteit op te leveren. De onderzoekers adviseren dan ook om te zoeken naar geavanceerdere modellen voor het inzetten van flexibele krachten, waarbij een beheersbare 'flexschil' wordt gevormd die een combinatie van zekerheid omtrent

beschikbaarheid en kwaliteit koppelt aan risicoverschuiving richting de leverancier van externe krachten. Hiervoor zijn oplossingen in de flexmarkt beschikbaar, waarvan de ZBO's mede dankzij hun grote volume kosten-effectief gebruik kunnen maken. Zo kan gedacht worden aan een goed getrainde flexpool, al dan niet gezamenlijk met verzekeraars. Zorgvuldige bewaking van kwaliteit dient hierbij uiteraard te zijn opgenomen.

Reduceren van uitvoeringscomplexiteit als gevolg van wet- en regelgeving

Complexiteit en verandering van wetgeving zijn een belangrijke drijver van de uitvoeringskosten. Naar mening van de onderzoekers onderstreept dit het belang van de ingezette trend om de effecten voor uitvoeringskosten mee te laten wegen bij het ontwerpen van wetswijzigingen. Ook lijkt het de moeite waard om bestaande regelgeving kritisch door te lichten op disproportionele effecten voor de uitvoeringskosten.

Meewegen en reduceren van transformatiekosten

Invoering van SUWI heeft aangetoond dat ingrijpende wijzigingen in de uitvoeringsstructuur (onvoorzien) veel tijd en transformatiekosten vergen, zeker om de beoogde voordelen ook daadwerkelijk te realiseren. Bij toekomstige besluitvorming omtrent eventuele wijzigingen in de uitvoeringstructuur dient deze les zwaar meegewogen te worden. Dit geldt - in beperktere mate - ook voor ketenbrede projecten.

Tegelijkertijd moet geaccepteerd worden dat het SUWI-domein structureel te maken heeft met grote veranderingen. Een mogelijke oplossing is om de uitvoeringsinstellingen zodanig te organiseren dat ze op efficiënte wijze wetswijzigingen en transformaties kunnen verwerken. Met name modulaire wijzen van organiseren zoals die in de automobiellindustrie en de financiële dienstverlening ingezet worden, bieden hierbij waardevolle aanknopingspunten.

1 Uitvoeringskosten SUWI

1.1 Vraagstelling

De vraagstelling van het ministerie van SZW op het vlak van de uitvoeringskosten van SUWI luidt als volgt:

1. Geef een kwalitatieve beschrijving van de wijze waarop de ZBO's vanaf 1 januari 2002 de doelstelling een betere doelmatigheid na te streven hebben ingevuld en wat de resultaten hiervan zijn geweest.
2. Breng in beeld wat de uitvoeringskosten zijn geweest in relatie tot 1 januari 2002. Deze uitvoeringskosten dienen per ZBO te worden weergegeven. Hierbij dienen naast de reguliere uitvoeringskosten ook de transformatie- en migratiebudgetten en kwaliteitsgelden separaat en in samenhang in beeld gebracht te worden.
3. Geef een beoordeling van de ontwikkeling van de uitvoeringskosten, over de keten, per categorie, per taak, per organisatie in het licht van een veranderende omgeving.

In de onderstaande paragrafen wordt deze vraagstelling behandeld. Gezien de korte tijdslijnen en de beschikbaarheid van externe rapportages, is naast het gebruik van de reguliere jaarstukken, jaarverslagen, meibrieven, et cetera ook gebruik gemaakt van recent verschenen onderzoeksrapporten waarbij de onderzoeksvragen deels overlappend waren aan dit onderzoek. Het betreft hier onder andere rapporten van IWI (Inzicht in kostenbesparing CWI) en PriceWaterhouseCoopers (Onderzoek verschillen kostenramingen UWV-SZW). Alvorens delen van deze rapporten als input te gebruiken zijn de grondslagen en gebruikte brondata gevalideerd en getoetst op bruikbaarheid voor dit onderzoek naar de evaluatie van SUWI.

Als uitgangspunt voor de evaluatie SUWI is het kamerstuk 26 448 Nr 35 vergaderjaar 2001-2002 gehanteerd en de afbakening zoals opgenomen in Bijlage 4 Plan van aanpak Evaluatie SUWI 2006. Derhalve is het onderzoek met betrekking tot de uitvoeringskosten met name toegespitst op UWV, CWI (BKWI) en in beperktere mate op SVB.

In dit hoofdstuk worden de kostenontwikkelingen binnen de SUWI-keten (conform eerdere genoemde afbakening) in kaart gebracht. Dit wordt allereerst gedaan voor de keten als geheel en vervolgens per ZBO. Per ZBO wordt bovendien zo veel mogelijk een uitsplitsing gemaakt naar kostensoort, om zo goed mogelijk een beeld te krijgen waar (in-)efficiëncies³ zich hebben gemanifesteerd. De totale analyse geeft antwoord op de vraag in hoeverre de gestelde efficiencydoelstellingen zijn gehaald en geeft – gegeven de

³ In het vervolg van dit rapport gebruiken de onderzoekers het begrip efficiency, terwijl in een aantal gevallen strikt genomen alleen naar kostenreductie is gekeken. Om daadwerkelijk van efficiency te spreken zou ook moeten worden gecontroleerd voor veranderingen in de 'kwaliteit' van de resultaten. De beschikbare gegevens maken dit niet altijd mogelijk op alle deelgebieden.

bepaalde informatiebeschikbaarheid – tevens enig inzicht in de oorzaken en aard van de efficiencyontwikkeling. Ten slotte wordt een overzicht gegeven van de efficiency maatregelen die de ZBO's hebben genomen en de mogelijke effecten op de kwaliteit van de diensten. In hoofdstuk 2 wordt nader ingegaan op de relatie tussen de invoering van SUWI en de aangetroffen kostenontwikkelingen.

1.2 SUWI Keten

Om tot een overall conclusie te komen of de keten efficiënter geworden is, moet van de afzonderlijke ZBO's de ontwikkeling van de uitvoeringskosten in kaart worden gebracht en de bereikte efficiency worden berekend. Vervolgens worden deze gerealiseerde efficiency percentages 'gewogen' ten opzichte van de onderzochte keten. In tabel 1.1 is een overzicht te zien van de ontwikkeling van de uitvoeringskosten per ZBO en de individueel bereikte efficiency.

Tabel 1.1 Uitvoeringskosten SUWI keten periode 2002-2005 (bedragen *mln €)

SUWI-keten	2002	2003	2004	2005	Als percentage van het geheel ^{a)}	Gerealiseerde efficiency	Gewogen
UWV ^{b)}	1.602	1.663	1.607	1.584	74%	18-19%	13-14%
CWI ^{b)}	347	341	367	379	16%	9%	1,5%
SVB ^{b)}	205	206	210	210	10%	12%	1%
Totaal	2.154	2.210	2.184	2.173	100%		16-17%

a) Percentage over gemiddelde uitvoeringskosten in periode 2002-2005 van geheel.

b) Betreffende ZBO's zijn nader in detail uitgewerkt.

Op basis van de individueel per ZBO bereikte efficiency percentages en de wegingsfactoren kan geconcludeerd worden dat de SUWI keten (zoals gedefinieerd in het voorwoord) op het gebied van de reguliere uitvoeringskosten (exclusief projectkosten) circa 16 procent efficiënter geworden is. Voor een gedetailleerde onderbouwing wordt binnen deze evaluatie primair gekeken naar UWV, CWI en SVB, gezien de scopebepaling van de onderzoeksopdracht. BKWI en Inlichtingbureau (IB) zijn niet in de efficiency analyse betrokken en hebben ook geen substantiële omvang ten opzichte van het geheel.

1.3 UWV

1.3.1 Totale kosten

Jaarlijks wordt door het UWV het jaarplan ingediend waarin beschreven staat wat de plannen voor het komende jaar zijn en wat de kosten hiervan zullen bedragen. Dit jaarplan wordt mede op basis van de door het ministerie van SZW tussentijds toegewezen correcties voor taakverzwaring en loon- en prijsinflatie opgesteld. Dit jaarplan gaat naar de minister die hier al dan niet zijn goedkeuring aan geeft. Dit resulteert in een goedgekeurd en toegekend budget. Onvoorziene beleidswijzigingen of anderszins niet

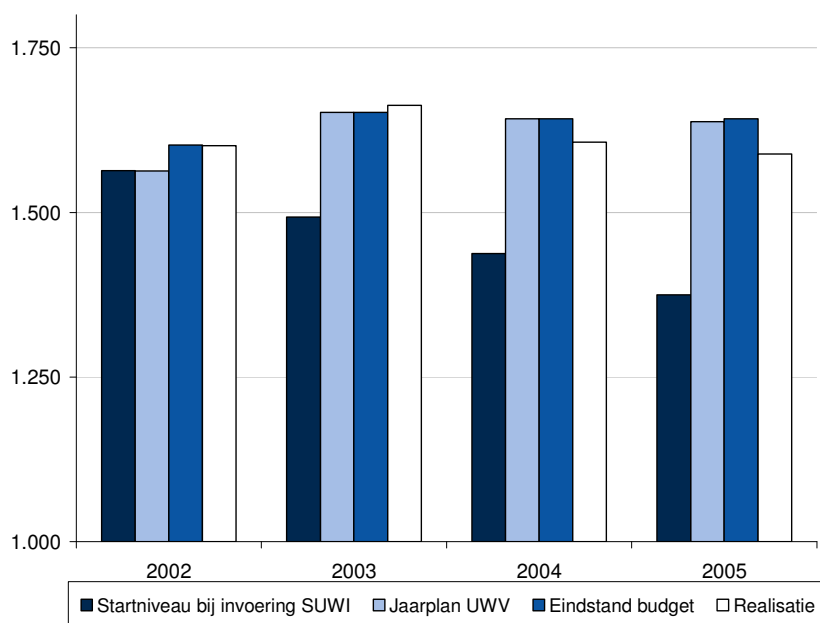
geanticiperde taakverzwaringen kunnen resulteren in een gewijzigde eindstand van het budget ten opzichte van het Jaarplan. Met deze laatste budgetstand wordt de realisatie vergeleken. Deze wijzigingen maken derhalve dat het jaarlijkse budget afwijkt van het startniveau zoals geformuleerd bij de invoering van de wet SUWI in 2001.

Gegeven het hierboven beschreven proces, zijn er vier relevante indicatoren per jaar:

- *Startniveau bij invoering SUWI*: de ten tijde van invoering van SUWI (2001) voor het betreffende jaar begrote uitvoeringskosten;
- *Jaarplan UWV*: het voor aanvang van het betreffende jaar overeengekomen budget voor dat jaar;
- *Eindstand budget*: het uiteindelijk overeengekomen budget voor het betreffende jaar, na verwerking van bijstellingen gedurende het jaar;
- *Realisatie*: werkelijke uitvoeringskosten in het betreffende jaar.

Figuur 1.1 laat de jaarlijkse ontwikkeling zien van de diverse budgetten, jaarplannen en realisatiecijfers.

Figuur 1.1 Reguliere uitvoeringsbudgetten versus realisatie (bedragen*mln euro)



Bij de start van SUWI is eenzijdig door het ministerie een budget afgegeven met een efficiencydoelstelling oplopend tot € 378 miljoen (25%) in 2005. Inclusief de efficiency liep het budget voor de uitvoeringskosten terug van € 1.563 miljoen in 2002 naar € 1.375 miljoen in 2005 (beide inclusief kwaliteit en aanvullende kosten voor beleid). In de tabel valt te zien dat de jaarlijks toegekende budgetten hoger uitvallen dan de budgetten zoals opgesteld bij start van SUWI.

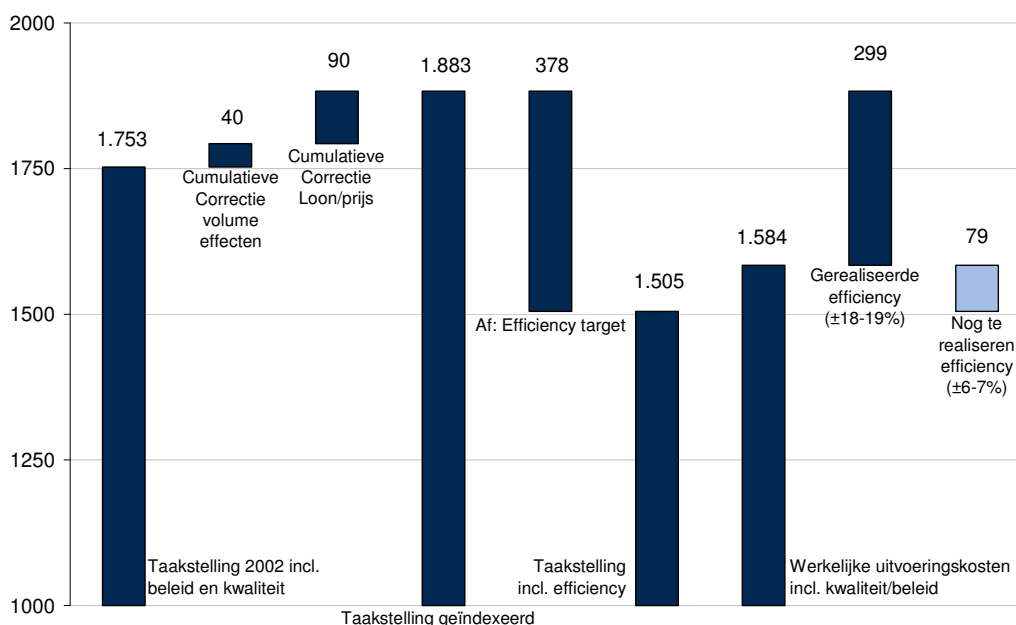
Jaarlijks zijn hier verschillende oorzaken voor gegeven van loon en prijsindexatie tot additionele werkzaamheden naar aanleiding van bijvoorbeeld intensivering fraudebeleid.

Verder heeft er compensatie plaatsgevonden voor invoering van nieuwe wet & regelgeving (w&r) en de daarbij behorende taakverzwaring⁴.

In de bovenstaande grafiek is zichtbaar dat het UWV (bijna elk jaar) binnen de haar toegekende budgetten gebleven. Jaarplan, eindbudget en realisatie liggen door de jaren heen dicht bij elkaar. Voor de berekening van het behalen van de efficiencydoelstelling wordt uitgegaan van Startniveau SUWI.

Bij de berekening van de bereikte efficiency is als volgt gehandeld. Als startniveau is het in 2001 gebudgetteerde bedrag voor 2005 gehanteerd. Vervolgens is dit bedrag gecorrigeerd voor volume- en loon/prijswontwikkeling. Bedragen die hiervoor gehanteerd zijn, zijn in overeenstemming met de door het ministerie toegekende correctiebedragen. Zodoende ontstaat het uitvoeringsbudget, geïndexeerd naar 2005. Hiervan wordt de efficiencytarget afgetrokken zodat het te realiseren uitvoeringsbudget overblijft (taakstelling inclusief efficiency). Dit afgezet tegen de realisatie van de uitvoeringskosten in 2005 laat zien wat de werkelijk gerealiseerde efficiency is geweest. In figuur 1.2 is een en ander grafisch weergegeven met de bijbehorende gerealiseerde efficiency.

Figuur 1.2 Efficiency realisatie 2005 (bedragen*mln euro)



Zoals uit figuur 1.2 valt op te maken is het over 2005 gerealiseerde efficiency percentage circa 18 à 19 procent, dit is conform de huidige afspraak met SZW, waarin overeengekomen is dat de resterende circa 6 à 7 procent doorgeschoven mag worden naar 2006. Dit onder andere naar aanleiding van de taakverzwaring voortgekomen uit de invoering van de WIA en de organisatorische impact die dit met zich meebracht. Besloten is primair te focussen op het waarborgen van de reguliere taakstelling.

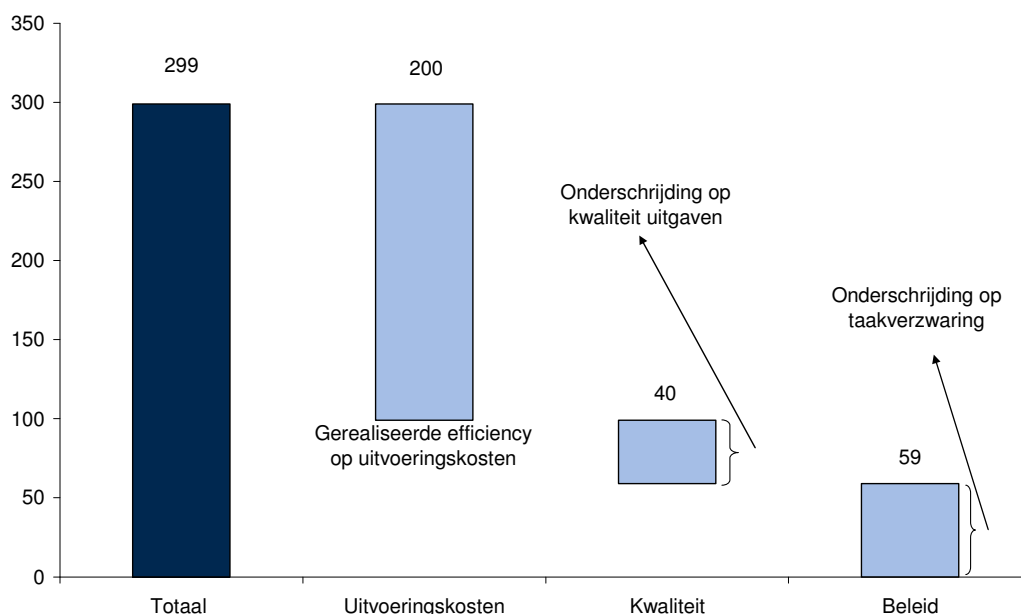
⁴ Voor de gedetailleerde verklaring voor de jaarlijkse verschillen, zie kamerstuk: UB/A/2005/93216.

UWV geeft aan dat in de periode 2002-2005 ook sprake is geweest van een impliciete efficiency realisatie als gevolg van de gestegen pensioenlasten. De compensatie voor loonontwikkeling in 2004 en 2005 bedroeg respectievelijk 0,88 procent en 0,45 procent terwijl de werkelijke loonkostenstijging inclusief pensioenpremie over deze periode 9,3 procent bedroeg.

In ogenschouw nemende dat personeelskosten ongeveer tweederde van de kosten uitmaken zou dit een impliciete efficiency realisatie opleveren van 5 procent. Ook niet meegenomen zijn de in 2002 overeengekomen naposten van structurele aard, het betreft hier bijvoorbeeld inter company regelingen met betrekking tot btw die in de huidige geconsolideerde organisatievorm niet meer mogelijk zijn, tezamen ingeschat op circa € 17 miljoen. Hiermee zou de bereikte efficiency circa 1 procent hoger uitvallen.

De gerealiseerde efficiency is deels toe te schrijven aan een daling in de reguliere uitvoeringskosten, ook lagere uitgaven aan kwaliteit en structurele taakverzwaring door veranderende w&r/beleid spelen een rol. In figuur 1.3 wordt de samenstelling van de in 2005 gerealiseerde efficiency van € 299 miljoen nader opgesplitst naar regulier, kwaliteit en beleid.

Figuur 1.3 Efficiency opbouw 2005 (bedragen*mln euro)



Bij de budgettoekenning in 2001 is er naast een budget voor reguliere uitvoeringskosten ook budget toegekend voor kwaliteitsimpuls (teruginvesteren van bereikte efficiency) en budget voor structurele taakverzwaring uit beleidswijzigingen.

Deze budgetten worden meegenomen in de uitgangspositie waarover de 25 procent efficiency gehaald moet worden. Een onderrealisatie ten opzichte van dit budget weegt derhalve mee in het lager uitvallen van de reguliere uitvoeringskosten (aangezien structurele beleidsverzwaring en kwaliteitsinvesteringen hierin meegenomen zijn).

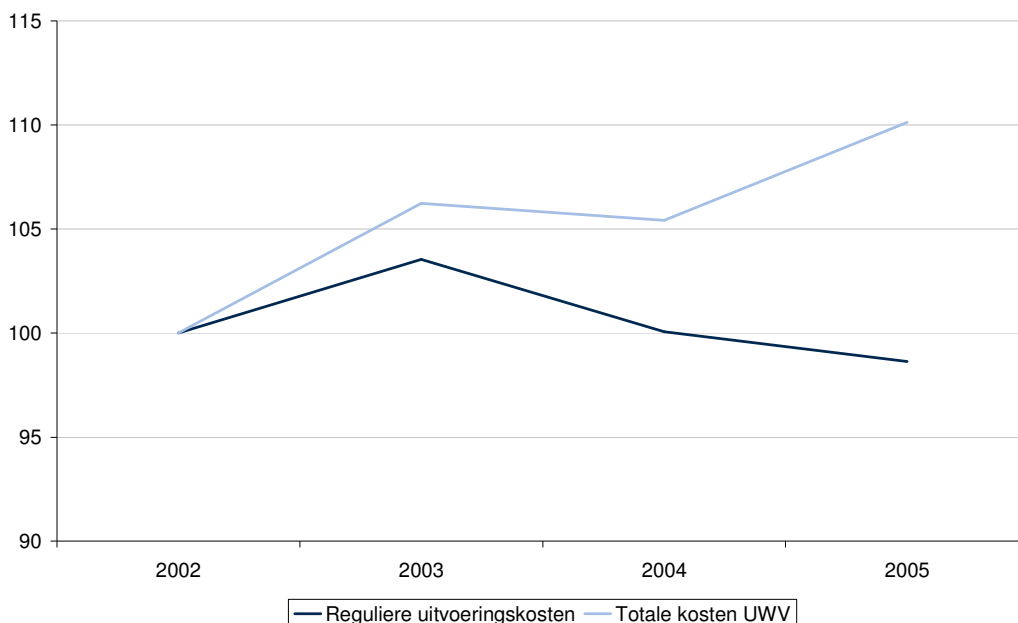
Ongeveer eenderde deel van de gerealiseerde efficiency is toe te schrijven aan deze onderrealisatie. Een onderschrijding op beleidsuitgaven kan duiden op een efficiëntere organisatie doordat nieuw beleid sneller en tegen lagere kosten opgenomen wordt in de reguliere uitvoeringstaken dan initieel begroot was, derhalve efficiency.

Voor kwaliteit zou een correctie gemaakt kunnen worden aangezien het kwaliteitsbudget ook maar voor 18/25 meegenomen mag worden (naar rato van gerealiseerde efficiency) Dit zou ongeveer 2 procent efficiency schelen waardoor de efficiencyrealisatie uitkomt op circa 16 procent.

Hier staan echter de niet meegenomen overeengekomen naposten weer tegenover. Diverse berekeningswijzen in ogenschouw nemende (kwaliteit wel/niet corrigeren, naposten wel of niet meenemen) blijft de gerealiseerde efficiency rond de 18 à 19 procent.

Opmerking hierbij is dat er - kijkende naar de totale kosten die het UWV op jaarbasis maakt - wel sprake is van een stijgende tendens. Figuur 1.4 geeft aan de reguliere uitvoeringsindex relatief stabiel is of zelfs licht daalt. De totale kostenindex stijgt. In beide zitten de correcties voor loon en prijsinflatie verwerkt. Uit de grafiek valt derhalve op te maken dat het verschil tussen totaal en regulier (namelijk de projectkosten) een stijgende lijn vertoont over de jaren heen. Dit heeft te maken met de invoering van de veranderende wet & regelgeving. Verderop in dit rapport wordt de stijging van projectuitgaven meer in detail besproken.

Figuur 1.4 Index totale kosten versus reguliere uitvoeringskosten



Beoordeling efficiencyresultaten

Op grond van bovenstaande analyse kan geconcludeerd worden dat UWV de gestelde efficiencytaakstelling niet gehaald heeft:

- De werkelijke uitvoeringskosten in 2005 bedroegen € 1.584 miljoen.

- Zonder efficiencyverbetering in de periode 2002-2005 zouden de uitvoeringskosten circa € 1.883 miljoen zijn geweest.
- UWV heeft daarmee een efficiencyresultaat van circa € 299 miljoen behaald.
- Rekening houdend met volume- en loon/prijscorrecties zouden de kosten bij het behalen van de gestelde efficiencydoelstelling van 25 procent 1.505 miljoen zijn geweest.
- Ondanks de gerealiseerde efficiency waren de uitvoeringskosten van het UWV per 2005 circa € 79 miljoen hoger dan de gestelde norm.

Hierbij zijn enkele nuanceringen te maken:

- Er zijn belangrijke aanwijzingen dat in de komende jaren nog verdere efficiency resultaten zullen materialiseren die meer tijd nodig hebben (bijvoorbeeld in huisvestingskosten); dit uitstel van de efficiency realisatie is ook in overeenstemming met tussentijds gemaakte afspraken met het ministerie in verband met invoering WIA: 7% efficiencytaakstelling is doorgeschoven naar 2006.
- De gestelde norm is eenzijdig opgelegd en aan de onderzoekers is geen gedetailleerde onderbouwing getoond; het is dan ook niet duidelijk of deze norm realistisch was.
- In tussenliggende jaren is door het ministerie niet telkens strikt gestuurd op efficiency: er zijn budgetten overeengekomen die meer inefficiency toelaten dan de efficiencynorm.
- Niet alle loonkostenstijgingen zijn gecompenseerd in de afgesproken budgetcorrectie, zodat de feitelijke efficiency realisatie, rekening houdend met ook deze autonome kostenstijging, groter is geweest.
- Er zijn nog enkele andere (kleinere) kostenverhogende en -verlagende factoren niet verwerkt in de budgetcorrecties, die de inschatting van de werkelijk gerealiseerde efficiency met circa een procent hoger of lager zouden kunnen doen uitkomen en ervoor zorgen dat de genoemde bedragen als goede ‘indicaties’ moeten worden gezien.
- Naar mening van de onderzoekers kunnen bovenstaande nuanceringen in het gunstigste geval tot de conclusie leiden dat UWV een efficiencyrealisatie van circa 22 procent heeft gehaald.
- Het is voor de onderzoekers niet nauwkeurig te bepalen in hoeverre de projectkosten feitelijk ook reguliere kosten bevatten (dit zou gedetailleerd nader onderzoek vergen, omdat de beschikbare gegevens hiervoor onvoldoende uitsluitel bieden); indien dit het geval zou zijn is de werkelijk gerealiseerde efficiency lager en kan de efficiency in komende jaren (indien er minder projecten zijn) tegenvallen.

1.4 Samenstelling bereikte efficiency

De samenstelling van de efficiency op uitvoeringskosten is niet in voldoende mate financieel te isoleren binnen de kostencomponenten vanwege de wijze van administreren door UWV. UWV geeft aan dat de bereikte efficiency meerdere oorzaken heeft.

- In de eerste plaats is de efficiency in de uitvoeringskosten gerealiseerd door de fusie en daarbij behorende schaalvoordelen. UWV geeft aan dat er zeker op het gebied van ondersteunende systemen veel gereduceerd is.

- Hiermee zijn ook het aantal administratieafdelingen, personeelszaken en overige uitvoeringsinstelling ondersteunende diensten gereduceerd tot 1 centrale (Shared Service) afdeling.
- Door de fusie is minder staf fte nodig. Hierdoor is het percentage staf versus uitvoering gedaald van circa 30 procent in 2002 naar 10-15 procent in 2005. Een groot gedeelte van de interne fte reductie betreft ook stafmedewerkers.
- Verder heeft ook de vorming van 1 hoofdkantoor in plaats van 5 bijgedragen aan de kostenverlaging.
- Voorts geeft het UWV aan dat voordelen bereikt zijn door een betere centrale inkoop, mede door professionalisering en sterkere onderhandelingspositie richting de leverancier.

Hoofdstuk 2 gaat hierop nader in, in relatie door de wijzigingen die samenhangen met de invoering van SUWI en betreft hierbij ook het ketenperspectief.

Zoals gezegd is het echter niet mogelijk de verschillende onderdelen kwantitatief te isoleren binnen de diverse kostencomponenten. Het grootste gedeelte van de efficiency is gerealiseerd door fusievoordelen; realisatie van besparingen door bedrijfs- en procesoptimalisatie zijn voor 2006 gepland.

1.4.1 Uitvoeringskosten op component niveau

In tabel 1.2 is een overzicht gegeven van de ontwikkeling van de kostencomponenten over de periode 2002-2005. Deze uitsplitsing is indicatief van aard, aangezien de gegevens van UWV geen volledige splitsing van de cijfers toelaten. Duidelijk is wel dat personeelskosten het grootste deel van de kosten betreffen.

Tabel 1.2 Uitvoeringskosten UWV naar kostensoort^{a)}, 2002-2005 (bedragen *mln euro)

UWV	2002	2003	2004	2005
Personeel ^{b)}	1.171	1.285	1.355	1.395
Huisvesting	110	148	136	146
Automatisering	310	315	290	305
Bureaunkosten	61	57	56	54
Overig	75	32	-16	4
Totaal^{c)}	1.728	1.835	1.822	1.903

a) Betreft kostencomponent voor de totale uitvoeringskosten.

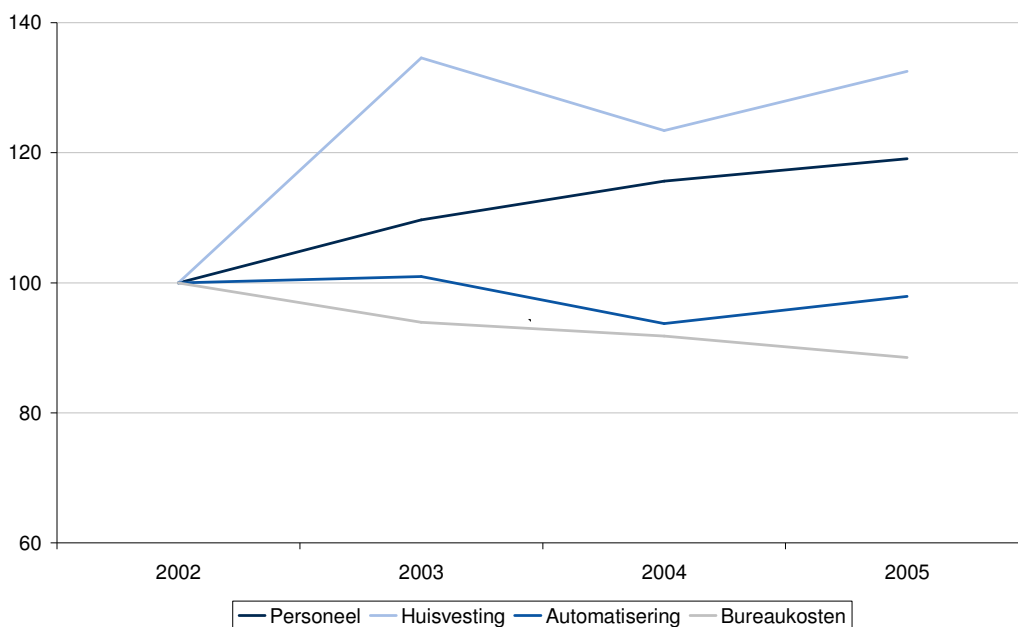
b) Loonkosten inclusief externen.

c) Inclusief projecten en kwaliteit.

UWV geeft aan dat de kostenontwikkeling over de jaren heen door veranderingen in de boekingsgang/ kostenallocatie niet in voldoende mate eenduidig te vergelijken zijn. De kosten in tabel 1.2 en de in figuur 1.5 weergegeven indices moeten derhalve gelezen worden als indicatief en 'richtinggevend' voor de ontwikkeling. Richting van de kostenontwikkeling dient als vertrekpunt voor de verdere detail analyse. Het betreft hier het totaal van de uitvoeringskosten inclusief projecten.

De onderzoekers zijn echter van mening dat de indices wel een bepaalde trend zichtbaar maken die enig inzicht geven.

Figuur 1.5 Indices kostencomponent ontwikkeling (bedragen*mln euro)

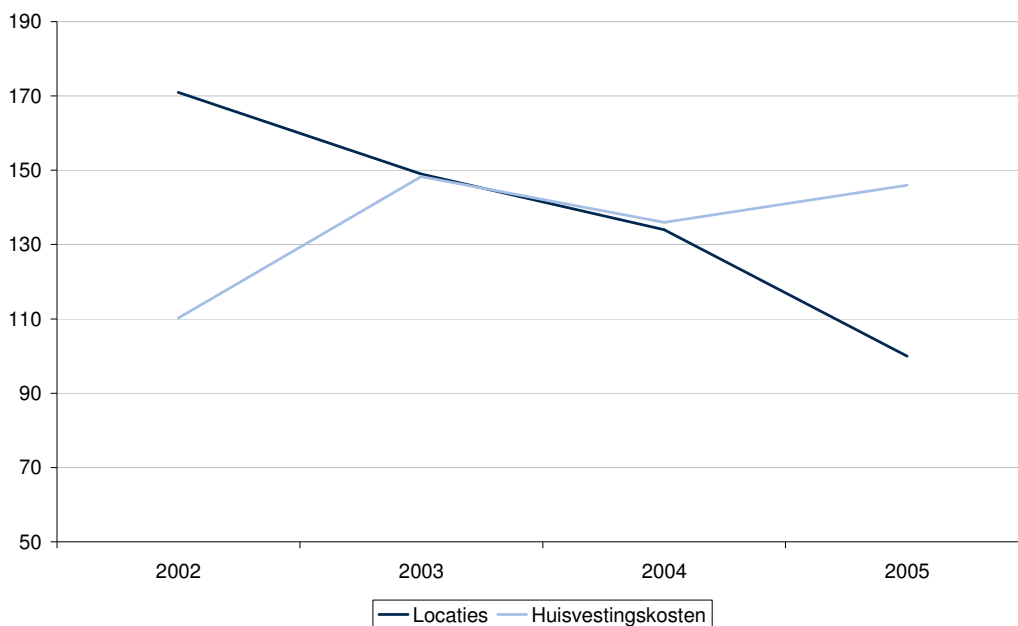


Vanwege de relatief beperkte omvang zijn de bureaunkosten verder buiten beschouwing gelaten.

Huisvesting

Het UWV beschikte bij de start van SUWI nog over 171 locaties door het land. Eind 2005 is dit teruggebracht naar 100 locaties, hiermee heeft het UWV haar doelstellingen met betrekking tot de locatie reductie gerealiseerd. De gerealiseerde huisvestingskosten zijn overigens ook na de reductie van de locaties nog op een verhoogd niveau gebleven (zie figuur 1.6). Een van de oorzaken hiervan ligt in het (middel)lange termijn karakter van de huurovereenkomsten. Om tot een optimale huisvesting te komen heeft het UWV in de afgelopen periode verzamelpanden gehuurd, hierdoor nemen de kosten (door leegstand van de oude panden) in het begin toe. Op termijn moet een en ander resulteren in een verlaging van de huisvestingskosten.

Figuur 1.6 Aantal locaties versus huisvestingskosten (kosten*mln euro)



In 2005 was de benodigde huisvestingscapaciteit circa 430.000 m² (inclusief frictie). De totale huurverplichtingen in 2005 beslaan circa 550.000 m². De financiële verplichtingen van de leegstand bedraagt € 25,3 miljoen voor 2005. Aangezien de kosten voor leegstand opgenomen zijn in de traditionele financieringsbehoefte en de meeste verplichtingen binnen 5 jaar aflopen, is de verwachting dat voor de komende jaren de huisvestingskosten een dalende tendens zullen laten zien van maximaal 25,3 miljoen (ceteris paribus).

Dit bedrag kan op de langere termijn nog verder oplopen aangezien het UWV voor de komende jaren een significante personeelsreductie gaat inzetten. Uitgaande van 22m² (à € 331 per m²) per werknemer en een reductie van 5000 fte (Bron: Meerjarenbeleidsplan 2007-2010) kan er op de (middel)lange termijn nog een extra bedrag van circa 35 miljoen bezuinigd worden op huisvestingskosten. Het totale bedrag is een maximum, bij panden die deels leeg staan is het moeilijker om deze te verhuren. Er worden wel al kosten gemaakt voor het verhuizen en inrichten van de BVG'en waar nog geen reductie in huur, door lange termijn karakter contracten, tegenover staat. Dit verklaart de stijging in 2005 t.o.v. 2004.

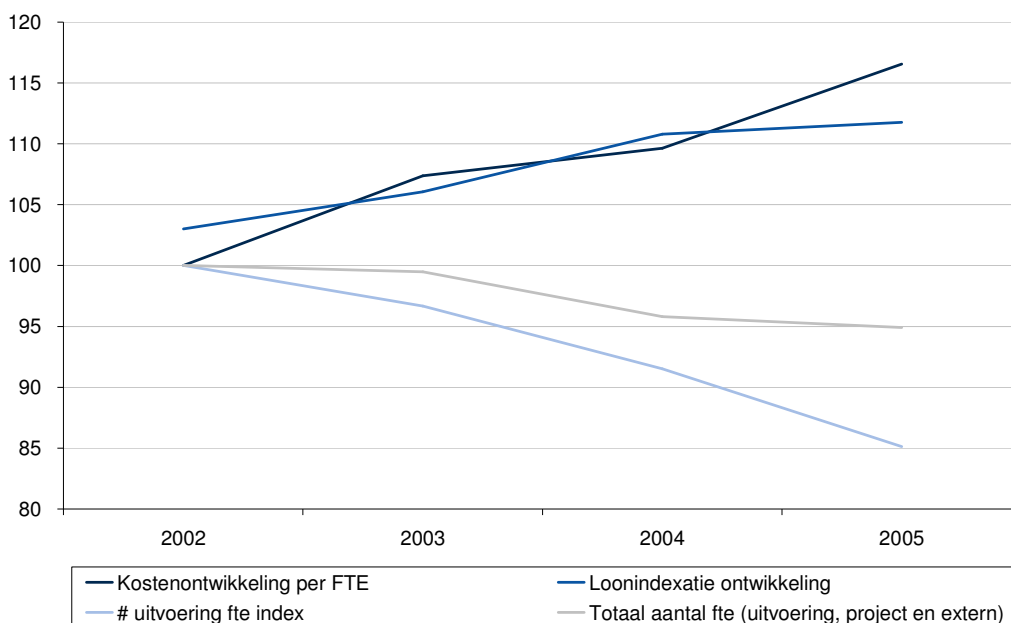
Personeelskosten

Personeelskosten laten op totaal niveau een stijging zien ondanks een daling van het aantal interne fte's, dit heeft te maken met hogere kosten per fte en de vervanging van intern personeel voor extern, met als doel een flexibelere organisatie in te richten beter inspeland op conjuncturele schommelingen. Binnen de personeelskosten zitten namelijk zowel de interne als de externe kosten.

Uit figuur 1.7 valt op te maken dat het verschil tussen de aantallen fte voor uitvoering en de totale fte-index groter wordt. Dit duidt erop dat het aantal fte dat met projectmatige activiteiten bezig is, groter wordt. Verder valt uit de figuur op te maken dat de loonkosten binnen het UWV redelijk gelijke tred houden met de gemiddelde loonindex, in 2005

stijgen de kosten harder dan de gemiddelde index terwijl er geen beleid geweest is om meer dan de index te vergoeden bij loonstijgingen. Dit geeft aan dat er een verschuiving plaatsvindt van ‘goedkopere’ naar ‘duurdere’ arbeidskrachten.

Figuur 1.7 Uitvoering fte-ontwikkeling (aantal, kosten, en loonindex)



1.4.2 Automatisering

Het UWV heeft vanaf de start de ‘erfenis’ meegekregen van de uitvoeringsinstanties en LISV met betrekking tot ICT-systemen. Hierdoor heeft het accent, zeker in de beginjaren, voornamelijk gelegen op de integratie van de diverse systemen. Deze integratie is nog niet volledig voltooid, mede door de tussentijdse aanpassingen in wet & regelgeving. Wel heeft voor de WW en voor de WAO een consolidatie plaatsgevonden van zes platforms/systemen per wet naar drie. Ondanks deze teruggang van zes naar drie zijn de kosten redelijk constant gebleven, omdat er weer nieuwe investeringen gedaan zijn in de verdergaande digitalisering van UWV.

De complexiteit met betrekking tot de ICT is echter erg groot. UWV geeft aan dat uit expertonderzoek voor UWV blijkt dat het totale veranderprogramma dat het UWV voor ogen heeft niet haalbaar en veel te complex is. Mede door deze complexiteit lag de focus voor 2005 en deels de periode erna vooral op het waarborgen van de ‘going concern’ kwaliteit en de invoering van het beleidsprogramma. Daarbij wordt als perspectief genomen ‘werk boven uitkering’, klantgerichtheid en ketensamenwerking. UWV neemt stappen om de complexiteit omtrent de uitvoering van de ICT-aanpassingen/projecten te minimaliseren zoals prioriteitstelling en de introductie van een ICT-sturingscockpit.

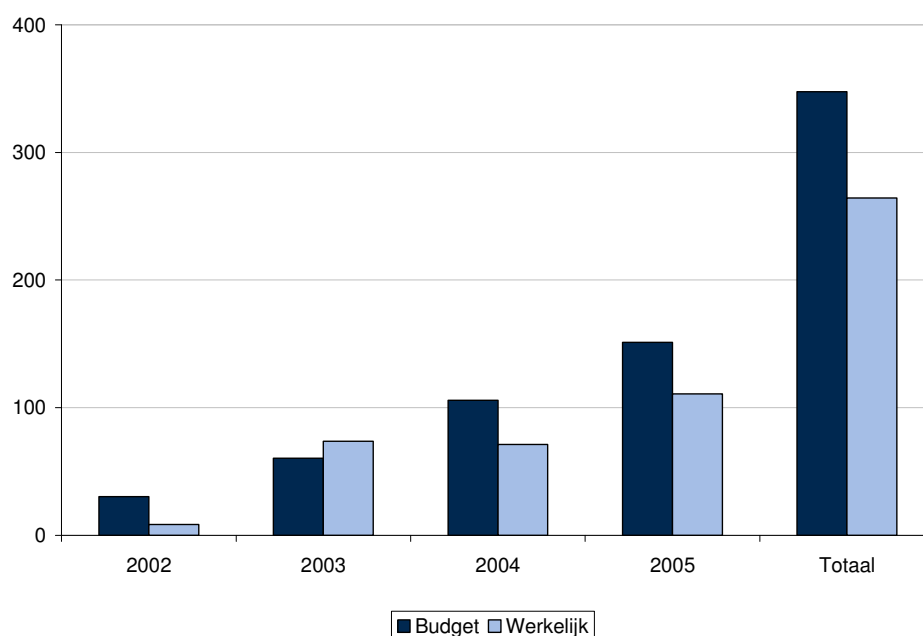
Investeringen in digitalisering van het UWV, elektronisch berichtenverkeer of de cliënt zelf op internet aanvragen laten uitvoeren, zouden op den duur op andere afdelingen tot besparingen moeten leiden, dit bevindt zich echter nog in een te vroeg stadium om

effecten zichtbaar te maken. De automatiseringskosten zullen derhalve eerder verder stijgen dan dalen, deels zal legacy verminderd worden (kostendaling) en daarnaast wordt er geïnvesteerd in nieuwe technologieën in het kader van digitalisering.

1.4.3 Projectbudgetten

In de periode 2002-2005 is er een onderrealisatie voor het kwaliteitsbudget ten opzichte van het in 2001 geformuleerde budget van circa 20 procent. In figuur 1.8 wordt per jaar het verschil weergegeven en de belangrijkste redenen hiervan.

Figuur 1.8 Projectuitgaven aan kwaliteit (bedragen*mln euro)



- Het UWV geeft aan dat de onderbesteding aan kwaliteitsprojecten in 2002 te verklaren is doordat meer focus nodig was op het fusie- en transformatieproces.
- In 2003 is een aantal grotere projecten zoals Poortwachter, Klantcontactcentrum en meerkosten CBBS uitgevoerd (samen ongeveer € 58 miljoen). Daarnaast nog verschillende kleinere projecten. Tezamen is er een overrealisatie geweest van ongeveer € 13 miljoen.
- In 2004 is er echter weer een onderrealisatie geweest. UWV geeft aan dat er ongeveer 40 middelgrote projecten (circa € 2 miljoen) gedefinieerd waren, hiervan is echter niet alles uitgevoerd en het budget is gedeeltelijk uitgegeven aan meerkosten voor het project CBBS (ongeveer € 20 miljoen).
- 2005 betreft een groot aantal projecten waaronder, mobiliteit, WBU/Keten, Klant, et cetera. Ook frictiekosten AG en reïntegratiecoaching zijn als kwaliteitsimpuls gefinancierd.

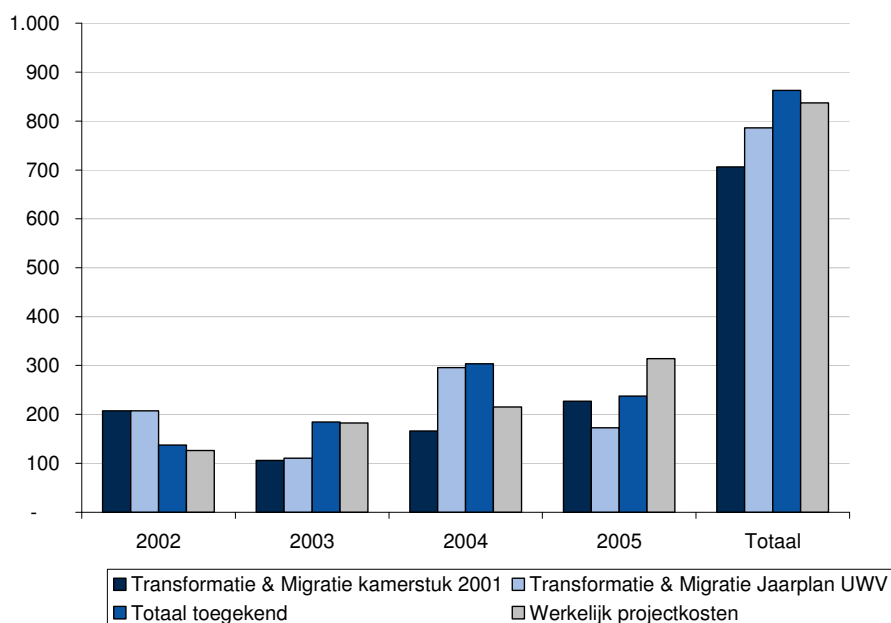
Op totaalniveau is er een behoorlijke onderrealisatie. Over de periode 2002 tot 2005 is circa 31 procent van de gerealiseerde efficiency geherinvesteerd in kwaliteit. Budgettair had dit ongeveer 40 procent mogen zijn uitgaande van de afspraak dat de totale efficiency

besparing 25 procent moest zijn en 10 procent weer in kwaliteitsprojecten geïnvesteerd kon worden. Deels kan deze onderrealisatie toe te schrijven zijn aan de allocatie van projecten (die een minderheidsdeel kwaliteit bevatten) aan transformatiekosten.

Projecten kunnen zowel een transformatie als kwaliteitscomponent hebben, de grootste component bepaalt de allocatie. Daarom is een vergelijking op totaal niveau het meest realistisch.

Met betrekking tot overige projectkosten - waaronder de transformatie en migratie - is te zien dat er een behoorlijke overbesteding is geweest ten opzichte van de in 2001 gealloceerde budgetten. Dit heeft te maken met tussentijdse wijzigingen in beleid en wet & regelgeving en de bijbehorende projectkosten ter invoering van deze veranderingen. Hiervoor is echter jaarlijks additioneel budget toegekend waarbinnen het UWV telkens geopereerd heeft.

Figuur 1.9 Projectkosten (bedragen *mln euro)

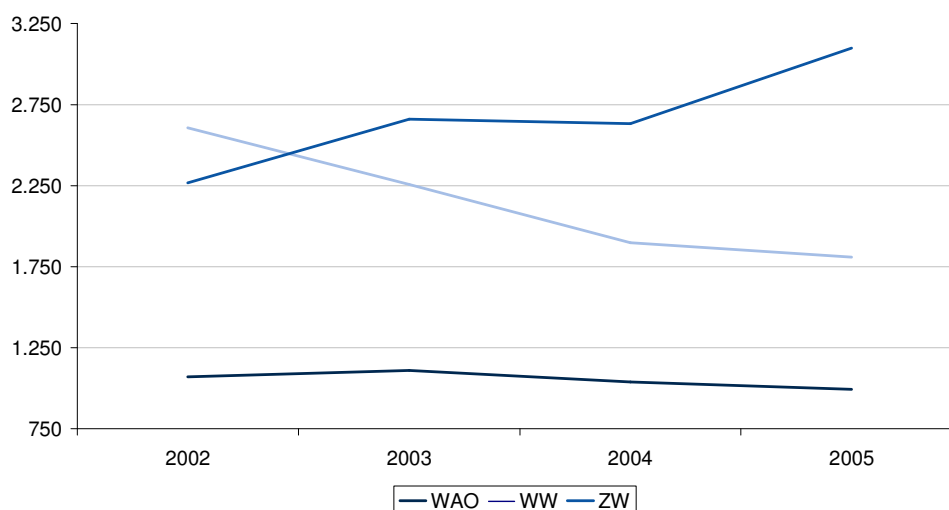


Projectkosten voor kwaliteit zijn apart weergegeven aangezien deze binnen de reguliere uitvoeringskosten zijn meegenomen en binnen de efficiencydoelstellingen horen. De directe kwalificatie of een project transformatie of kwaliteit betreft is minder eenduidig te geven aangezien een groot aantal projecten componenten van beide heeft. Wellicht heeft de onderbesteding op kwaliteit hier dan ook deels betrekking op. Dit nader uitzoeken achten de onderzoekers niet zinvol in het licht van de SUWI-evaluatie. Hoofdconclusie is dat er jaarlijks overleg heeft plaatsgevonden tussen het UWV en het ministerie over additionele budgetten. Het UWV heeft (zeker op totaalniveau over de periode 2000-2005) binnen deze budgetten geopereerd.

1.4.4 Kosten per wet

Om een vergelijking te kunnen maken naar uitvoeringskosten per wet zijn de in het jaarverslag opgenomen en naar wet gealloceerde uitvoeringskosten gedeeld door het gemiddeld aantal 'cliënten' door het jaar heen. Deze werkwijze is gehanteerd omdat per wet het zwaartepunt van de werkzaamheden verschillend ligt bij instroom, tussentijdse behandeling of bij de uitstroom. Algemeen beeld is dat de uitvoeringskosten per wet een dalende tendens laten zien, behalve voor de ziektewet. Dit laatste heeft te maken met de niet evenredig fluctuerende kosten van de premie-innings component binnen de kosten voor de ziektewet. De sterke daling van de uitvoeringskosten per WW-cliënt lijken sterk samen te hangen met de stijging van het aantal WW-cliënten, net als de stijgende kosten per ZW-cliënt samenhangen met een daling in het volume. Dit geeft tevens een indicatie dat de kostenstructuur van UWV tamelijk rigide is en efficiency onder druk komt te staan wanneer de volumes (verder) dalen.

Figuur 1.10 Gemiddelde uitvoeringskosten per lopende uitkering



1.5 CWI

1.5.1 Totale kosten

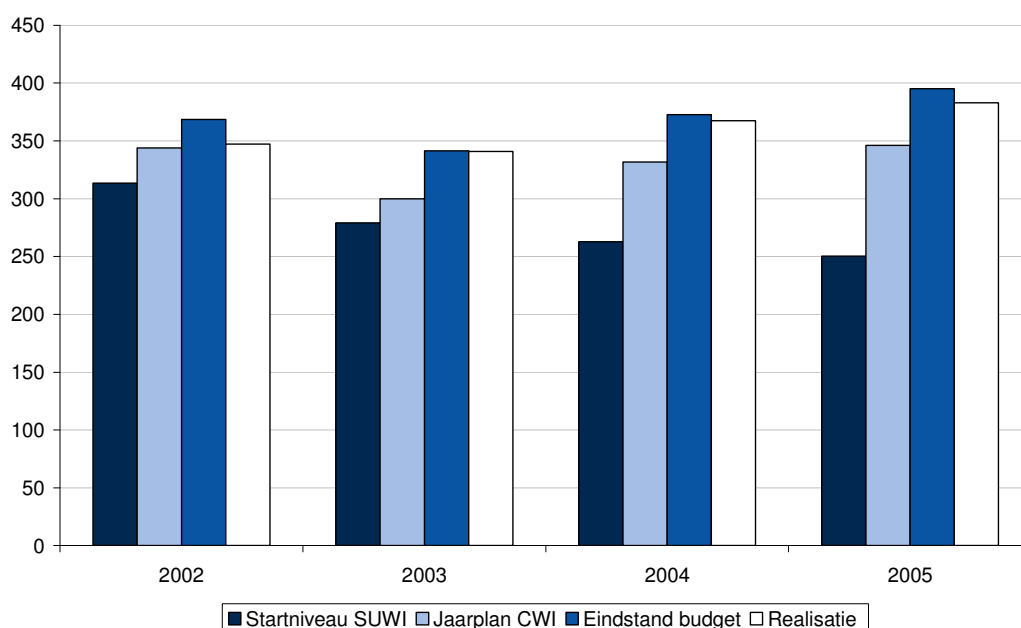
Ook voor het CWI geldt dat er een jaarplan wordt ingediend waarin beschreven staat wat de plannen voor het komende jaar zijn en wat de kosten hiervan zullen bedragen. Dit jaarplan wordt ook mede op basis van de door het ministerie van SZW tussentijds toegewezen correcties voor taakverzwarende en loon- en prijsinflatie opgesteld. Onvoorziene beleidswijzigingen of anderszins niet geanticipeerde taakverzwarende kan resulteren in een gewijzigd eindstandbudget. Met deze laatste budgetstand wordt de jaarlijkse realisatie vergeleken. Deze wijzigingen maken derhalve dat het jaarlijkse budget afwijkt van het startniveau zoals geformuleerd bij de invoering van de wet SUWI in 2001.

Gegeven het hierboven beschreven proces, zijn er vier relevante indicatoren per jaar:

- *Startniveau bij invoering SUWI*: de ten tijde van invoering van SUWI (2001) voor het betreffende jaar begrote uitvoeringskosten
- *Jaarplan CWI*: het voor aanvang van het betreffende jaar overeengekomen budget voor dat jaar
- *Eindstand budget*: het uiteindelijk overeengekomen budget voor het betreffende jaar, na verwerking van bijstellingen gedurende het jaar
- *Realisatie*: werkelijke uitvoeringskosten in het betreffende jaar

Figuur 1.11 laat de jaarlijkse ontwikkeling zien van de diverse budgetten, jaarplannen en realisatiecijfers.

Figuur 1.11 Reguliere uitvoeringsbudgetten versus realisatie (bedragen*mln euro)

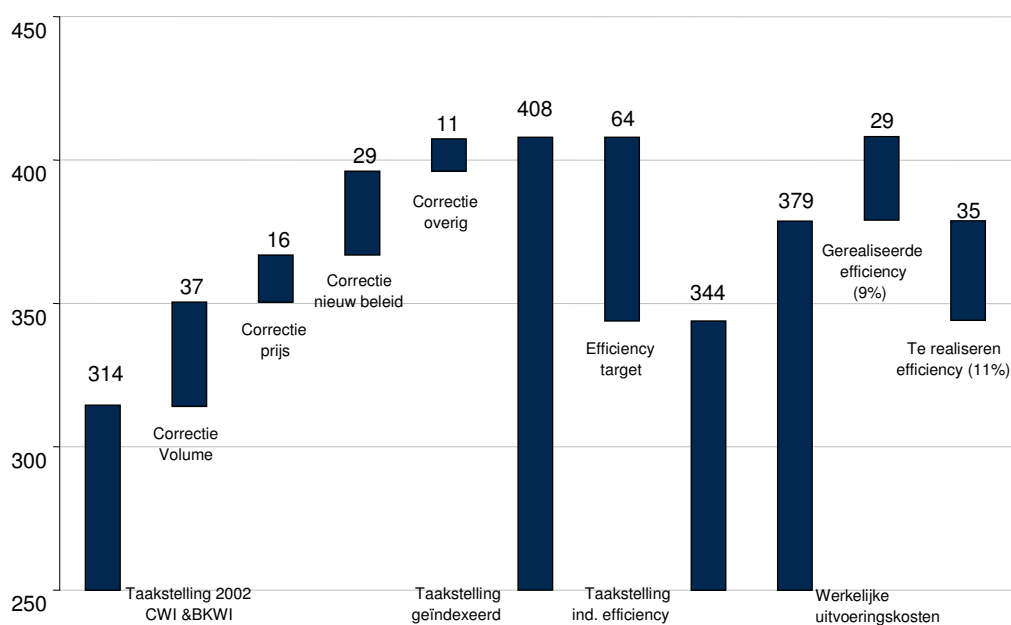


Bij de start van SUWI is eenzijdig door het ministerie een budget afgegeven met een efficiencydoelstelling oplopend tot € 65 miljoen (circa 20%) in 2005 (oplopend naar € 73 miljoen in 2010). Inclusief de efficiency liep het budget voor de uitvoeringskosten terug van € 305 miljoen in 2002 naar € 250 miljoen in 2005. Zoals te zien in de jaarplannen en de budgetten (ook toegekend) zijn de kosten niveaus jaarlijks hoger uitgevallen dan begroot bij het Start van SUWI. Oorzaak hiervan is dat prioriteit gegeven is aan de uitvoeringskwaliteit ten opzichte van kostenreductie (zoals overeengekomen met ministerie).

Meerkosten zijn o.a. toegekend voor uitvoering van handhavingactiviteiten, hogere huisvestingskosten, regeling werktijdverkorting, daarnaast zitten er loon/prijs inflatie en volume correcties in de jaarlijks toegekende budgetten. Wel valt op dat het CWI in de realisatie jaarlijks behoorlijk afwijkt van de gestelde uitvoeringskosten zoals vermeld in de jaarplannen. Dit duidt op een hoge mate van volatiliteit van de omgeving waarin het CWI opereert: gedurende het jaar verandert er nog veel aan de hoeveelheid van de uit te voeren taken.

Bij de berekening van de bereikte efficiency wordt als startniveau het in 2001 gebudgetteerde bedrag voor 2005 gehanteerd. Vervolgens wordt dit bedrag gecorrigeerd voor volume- en loon/prijs inflatie. Bedragen die hiervoor gehanteerd zijn, zijn in overeenstemming met de door het ministerie toegekende correctiebedragen. Derhalve ontstaat het uitvoeringsbudget geïndexeerd naar 2005. Hiervan is de efficiencytarget afgetrokken, zodat het te realiseren uitvoeringsbudget overblijft. Dit afgezet tegen de realisatie van de uitvoeringskosten in 2005 laat zien wat de werkelijk gerealiseerde efficiency is geweest. In figuur 1.12 is een en ander grafisch weergegeven met de daarbij gerealiseerde efficiency.

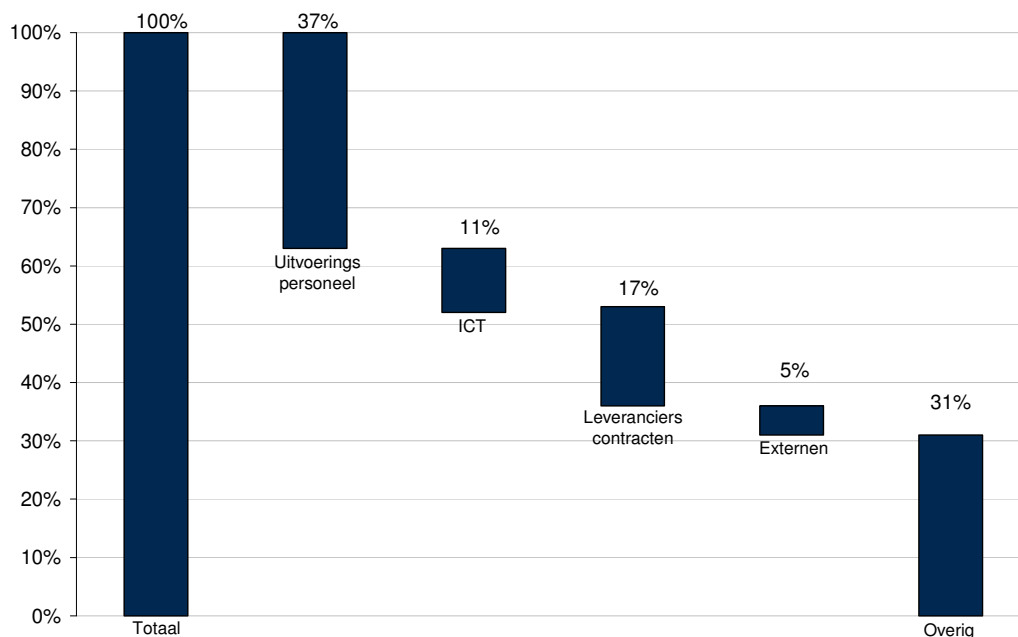
Figuur 1.12 Efficiencyrealisatie 2005 (bedragen*mln euro)



Tot en met 2005 zijn de efficiencydoelstellingen voor ongeveer de helft gehaald. De opgelegde efficiencytaakstelling is vastgesteld door het ministerie van SZW op basis van een budget van € 314 miljoen (€ 321 miljoen inclusief BKWI). In de jaren hierna is er elk jaar budgetoverleg geweest met het ministerie van SZW waarin bepaald is dat om de overige (niet financiële) doelstellingen te halen, er meer budget nodig was, en dit budget is ook elk jaar toegekend.

Op basis van deze toegekende budgetten heeft CWI elk jaar geopereerd. Derhalve is ten opzichte van de € 321 miljoen de financiële doelstelling losgelaten om de prestaties in de dienstverlening ieder jaar te kunnen realiseren (effectiviteit). Vanaf 2006 wordt er geen extra budget meer toegekend, hierdoor wordt de opgelegde efficiencytaakstelling in 2006 naar verwachting gerealiseerd; CWI geeft aan dat dit ongunstige gevolgen heeft voor het niveau van dienstverlening.

Figuur 1.13 Samenstelling gerealiseerde efficiency



CWI heeft op meerdere onderdelen (kostencategorieën) acties ondernomen om efficiency te bereiken. De besparingen op ICT gebied zitten voornamelijk in de beheercontracten, telefonie en infrastructuur. Door Europese aanbesteding is op een aantal leverancierscontracten bespaard. 31 Procent van de efficiency realisatie is niet direct toe te wijzen aan een categorie, het gaat hier onder meer over de terugdringing van het aantal indirecte personeelsleden. De kwaliteit van de dienstverlening bleef gewaarborgd door de hiervoor extra toegekende budgetten. De categorie 'overig' bevat ook huisvestingskosten.

Beoordeling efficiencyresultaten

Op grond van bovenstaande analyse kan geconcludeerd worden dat CWI de gestelde efficiencytaakstelling niet gehaald heeft:

- De werkelijke uitvoeringskosten in 2005 bedroegen € 379 miljoen.
- Zonder efficiencyverbetering in de periode 2002-2005 zouden de uitvoeringskosten circa € 408 miljoen zijn geweest.
- CWI heeft daarmee een efficiencyresultaat van circa € 29 miljoen behaald.
- Rekening houdend met volume- en loon/prijs correcties zouden de kosten bij het behalen van de gestelde efficiencydoelstelling van 20 procent 344 miljoen zijn geweest.
- Ten opzichte van deze norm en ondanks de gerealiseerde efficiency waren de uitvoeringskosten van het CWI per 2005 circa € 35 miljoen te hoog .

Hierbij zijn enkele nuancerings te maken:

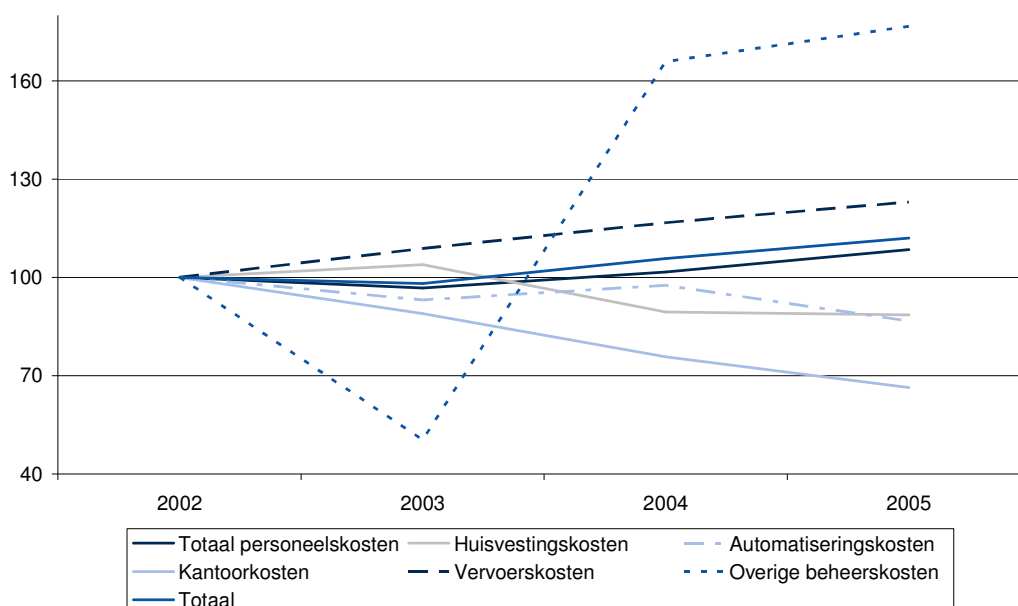
- De gestelde norm is eenzijdig opgelegd en aan de onderzoekers is geen gedetailleerde onderbouwing getoond; het is dan ook niet duidelijk of deze norm realistisch was.
- De wijzigingen als gevolg van SUWI hebben beduidend beperktere efficiency potentie dan bijvoorbeeld bij UWV het geval was (zie hoofdstuk 2); in die zin is het niet verbazingwekkend dat de gerealiseerde efficiency ook beperkter is.

- In tussenliggende jaren is door het ministerie niet telkens strikt gestuurd op efficiency: er zijn budgetten overeengekomen die meer inefficiency toelaten dan de efficiëncynorm; hierbij is de overweging om de kwaliteit te van de uitvoering (rechtmatigheid, tijdigheid, effectiviteit, et cetera) handhaven leidend geweest.
- De bepaling van de gerealiseerde efficiency per 2005 is een momentopname; er wordt bijvoorbeeld in enige mate vertekend doordat enkele in 2005 genomen efficiëncymaatregelen wel extra kosten met zich meebrengen, maar pas in volgende jaren besparingen opleveren.
- Voor een deel kan de beoogde efficiency met vertraging alsnog worden gerealiseerd: er zijn al maatregelen genomen die een langere doorlooptijd vergen om te materialiseren en de doorgevoerde centralisatie maakt volgens de onderzoekers ook in de toekomst effectievere sturing op efficiency mogelijk; volgens CWI zal voor volledige realisatie van de efficiëncydoelstelling wel kwaliteitsreductie geaccepteerd moeten worden, bijvoorbeeld in de reductie van het aantal contacturen.

1.5.2 Uitvoeringskosten op component niveau

Volgens het IWI onderzoeksrapport naar de ‘Inzicht in kostenbesparing CWI’ is een kostenvergelijking op kostencategorie niveau niet of nauwelijks te geven. Dit komt doordat door wijzigingen in de kostenallocatie en boekingsgang door de jaren heen de inhoud van de kostencomponenten op jaarbasis van elkaar verschillen. Daarom zijn de Indices meer indicatief van aard.

Figuur 1.14 Kostencomponent indices



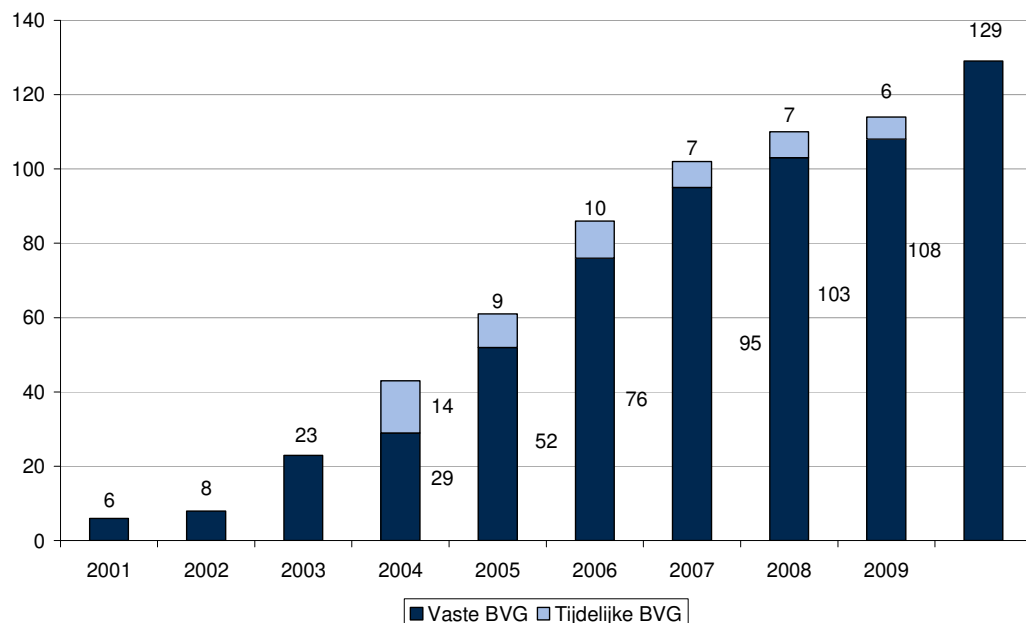
Personeelskosten zijn in de periode 2002 tot en met 2005 redelijk stabiel gebleven. De grootste uitschieter is de post overige kosten. Fluctuaties hierin bestaan voornamelijk uit oninbare vorderingen, niet gebudgetteerde beursvloerbeveiliging en een algemeen te lage inschatting van de overige (niet voorziene) kosten.

Huisvesting

Door de verhuizing naar de bedrijfsverzamelgebouwen heeft het CWI extra kosten moeten maken. Deze kosten komen voort uit de leegstand van de panden die verlaten worden en middels langere termijn huurcontracten niet meteen afgebouwd kunnen worden. Aan de andere kant moet er al wel geïnvesteerd worden in de Bedrijfsverzamelgebouwen. De huisvestingskosten zijn ondanks deze ontwikkelingen toch teruggelopen door het actieve beleid van het CWI gericht op voorkomen van leegstand. De komende jaren zullen de huisvestingskosten verder teruglopen.

Het CWI geeft aan dat CWI-vestigingen die als onderdeel van een BVG functioneren een 4 procent hogere preventiequote WWB realiseren. Dit geeft aan dat de BVG vorming leidt tot effectiviteitsvoordelen. Figuur 1.15 geeft de ontwikkeling van de BVG'en weer.

Figuur 1.15 BVG ontwikkeling 2001-2009



Personeelskosten

Het benodigde personeelsbestand voor het CWI hangt sterk af van de stand van de conjuncturele ontwikkelingen. Hierdoor is het moeilijk gericht te sturen op fte's. Om deze reden houdt het CWI een percentage externen aan van 10 tot 15 procent van het totale personeelsbestand. Het plan was om door de invoering van SONAR het personeelsbestand terug te laten lopen met 300 fte tussen 2003-2006. Door fluctuerende aantallen klanten en nieuwe wetgeving (met additionele werkzaamheden) is het voor CWI nog niet mogelijk geweest dit aantal van 300 te halen.

Door de toegenomen taken en fluctuerende volumes is het niet goed mogelijk om te bepalen wat de fte aantallen zonder de invoering van SONAR zouden zijn geweest. Het aandeel staf versus uitvoer geeft aan (volgens Benchmark studie van berenschot) dat het CWI een efficiënte organisatie is, met circa 12 procent staf scoort het CWI goed.

Na een periode van afnemende externen is dit in 2005 weer toegenomen, dit is bewust gedaan om de flexschil groter te maken en met de afbouw van internen te kunnen beginnen. Tabel 1.3 geeft de personele ontwikkelingen weer en de verhouding staf versus uitvoering.

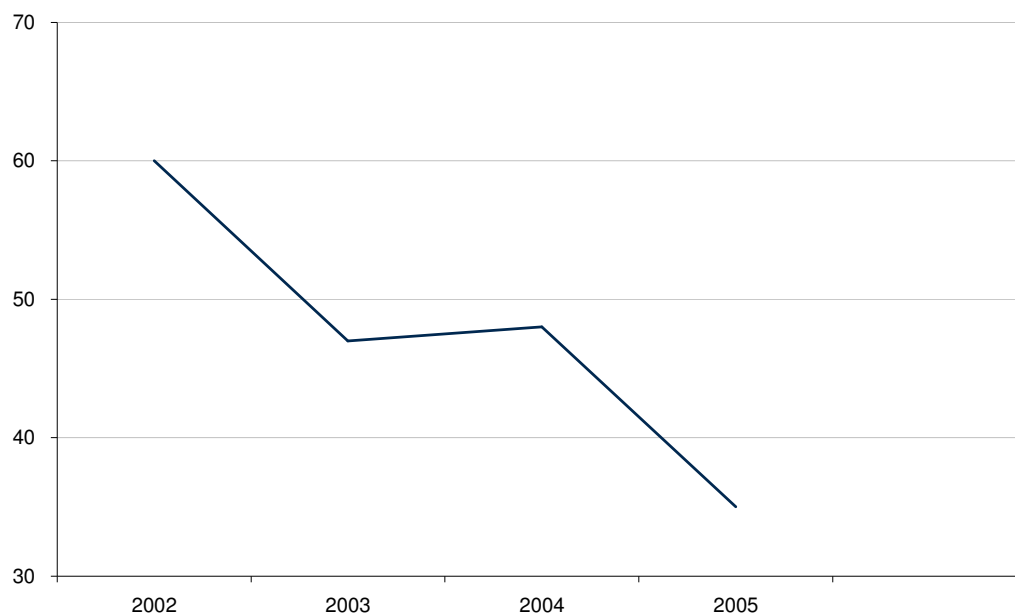
Tabel 1.3 uitvoerings fte versus staf

	Staff	Uitvoering (excl proj.)	Totaal	Aandeel staff v uitvoer
2002			3.861	
2003	567	3.943	4.510	12,6%
2004	587	4.135	4.722	12,4%
2005	578	4.245	4.823	12,0%

Automatisering

Automatiseringskosten laten een dalend verloop zien. Deze dalende uitgaven aan automatisering geven een gedeeltelijk vertekend beeld aangezien afschrijvingskosten buiten beschouwing worden gelaten. Het betreft hier reguliere operationele kosten waarbij de afschrijvingen buiten beschouwing zijn gelaten. CWI is in 2002 gestart met reeds (economisch) afgeschreven apparatuur. Bij vervangingsinvesteringen zullen de afschrijvingen en daarmee de automatiseringskosten daarom weer toenemen.

Figuur 1.16 Ontwikkeling automatiseringskosten



In haar rapport *Inzicht in kostenbesparing CWI* constateert het IWI dat er twee trends waarneembaar zijn: aan de ene kant een dalend kostenniveau door de genomen maatregelen en aan de andere kant een stijging van de kosten doordat het CWI meer gebruik maakt van ICT oplossingen in haar dienstverlening.

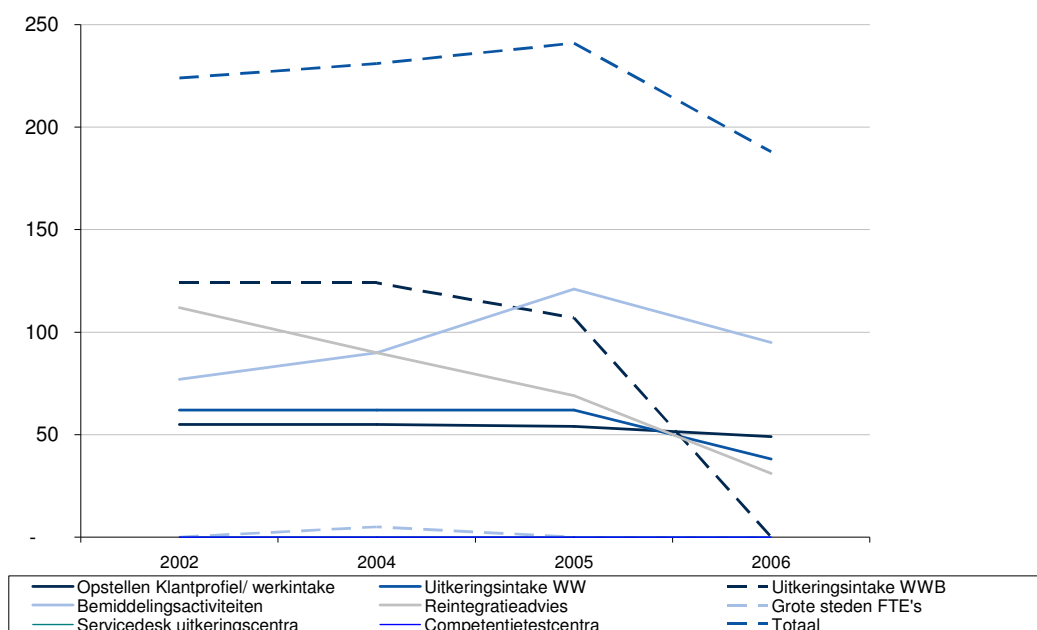
Desondanks heeft het CWI meerdere maatregelen genomen om de automatiseringskosten ook daadwerkelijk te laten dalen, voorbeelden hiervan zijn:

- overgang naar goedkopere telefonie oplossingen zoals VOIP;
- centralisatie van uitbestedingen;
- occasion pc's zijn ingezet op de werkvloer;
- de uitbesteding van alle IT activiteiten ten tijde van de invoering van SUWI (in eerste instantie aan 1 partij) is nu heronderhandeld en tegen gunstigere tarieven verdeeld over meerdere leveranciers;
- voor 2006 geldt een efficiencytaakstelling van 420 FTE door gebruik van ICT toepassingen als Sonar, e-intake en ABS.

1.5.3 Normtijden ontwikkeling

De algemene trend over de periode 2002-2005 is dat de voorcalculatorische normtijden een dalende trend vertonen (deze normtijden zijn grosso modo ook gerealiseerd). Het budget van 2006 (waarbij besloten is geen aanvullend budget toe te kennen en primair te focussen op de realisatie van de efficiencydoelstelling) dwingt CWI tot het nemen van bezuinigingsmaatregelen, waardoor de cliënt contacttijd in 2006 terugloopt naar 3 uur in plaats van 4 uur. Dit is terug te zien in de sterk dalende normtijden in 2006.

Figuur 1.17 Voorcalculatorisch normtijden overzicht in minuten

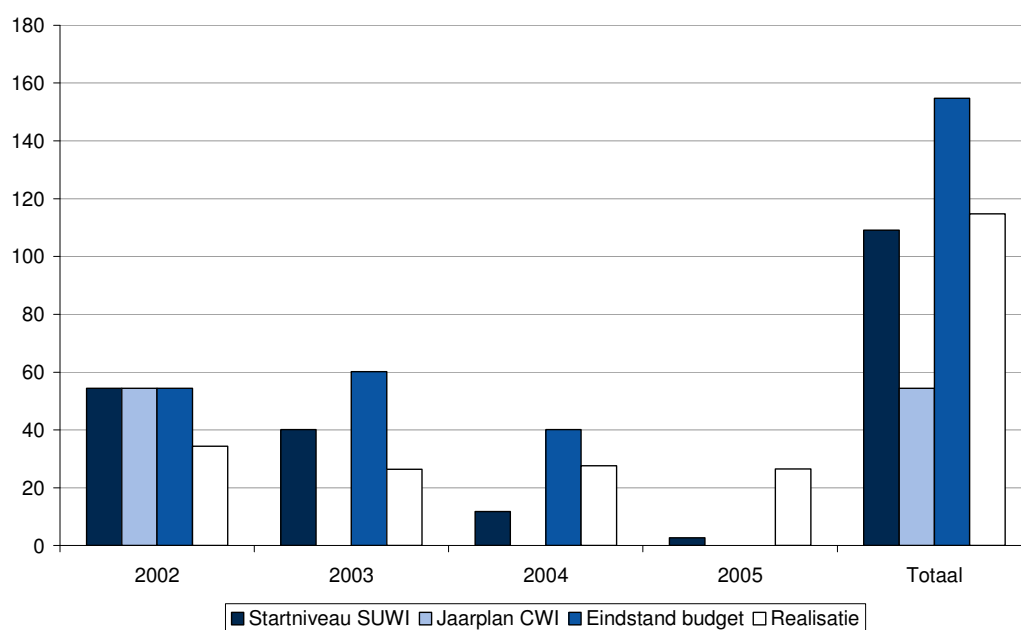


Een deel van de teruggelopen contacttijd moet worden opgevangen door ICT, automatische intake op werk.nl en het elektronisch inlezen van gegevens middels SONAR. CWI geeft voorts aan dat het verwacht tevens een daling in de KPI's terug te zien naar aanleiding van deze daling in beschikbare tijd per cliënt. Hierop zal later in dit rapport op worden teruggekomen.

1.5.4 Projecten

Gebudgetteerde transformatiekosten bij de SUWI startsituatie (Figuur 1.18) laten een dalend verloop zien. De realisatie geeft echter een stabiel verloop weer. Dit duidt op een verschuiving van het zwaartepunt van de transformatieprojecten naar latere jaren. CWI geeft aan dat het transformatieprogramma inmiddels is afgerond en haar doelen heeft bereikt.

Figuur 1.18 Transformatiebudgetten versus realisatie



Verschillen tussen startniveau, jaarplan, budget & realisatie zijn (jaarlijks) zeer groot. Dit duidt op veel tussentijdse aanpassingen en een ad hoc ingestelde manier van projectuitvoering

Per onderdeel van het transformatieprogramma, wordt een korte beschrijving gegeven

HRM/opleidingen

Doelstellingen varieerden van het opzetten van een eigen CAO tot vanaf de start veel investeren in opleidingen en daarbij behorende kwaliteit van de medewerkers. Dit laatste heeft door grote aantallen cliënten-instroom enige jaren vertraging opgelopen, maar is nu in volle gang o.a gebruik makende van CWI Academie. Investerings in ziekteverzuim en organisatiestructuur hebben als resultaat gehad dat het verzuim is gedaald van 12 procent in 2002 tot 6,4 procent in 2005.

Huisvesting

De belangrijkste doelstelling was en is om alle CWI vestigingen onder te brengen in BVG'en. Deze verhuizing heeft enige vertraging opgelopen. Overige doelen met betrekking tot tijdelijke huisvesting en Doorontwikkeling Signing zijn succesvol afgerond of worden dat op korte termijn.

De doelstelling voor het beheersbaar houden van de leegstand is redelijk gelukt. Mede door via externe partijen actief onder te verhuren. Veel leegstand is weer onderverhuurd aan het UWV, daarnaast zijn bestaande contracten afgekocht.

ICT

In eerste instantie was de doelstelling om de ICT ondersteuning op voldoende niveau te krijgen om de CWI dienstverlening te garanderen. Om dit te bereiken zijn een groot aantal projecten zoals Werk.nl, SONAR en ABS uitgevoerd. Een tweede doelstelling was om het elektronisch berichtenverkeer in de keten op te zetten zowel intern als tussen de ketenpartners. Ook hiervoor zijn diverse projecten opgestart en afgerond.

Communicatie

De externe en interne communicatie is ingericht op doelbereik en naamsbekendheid. Hiervoor zijn projecten opgestart en afgerond als implementatie van de huisstijl, doorontwikkelen van internet (CWI-net) en vergroten naamsbekendheid tot > 80 procent.

Overall Transformatie

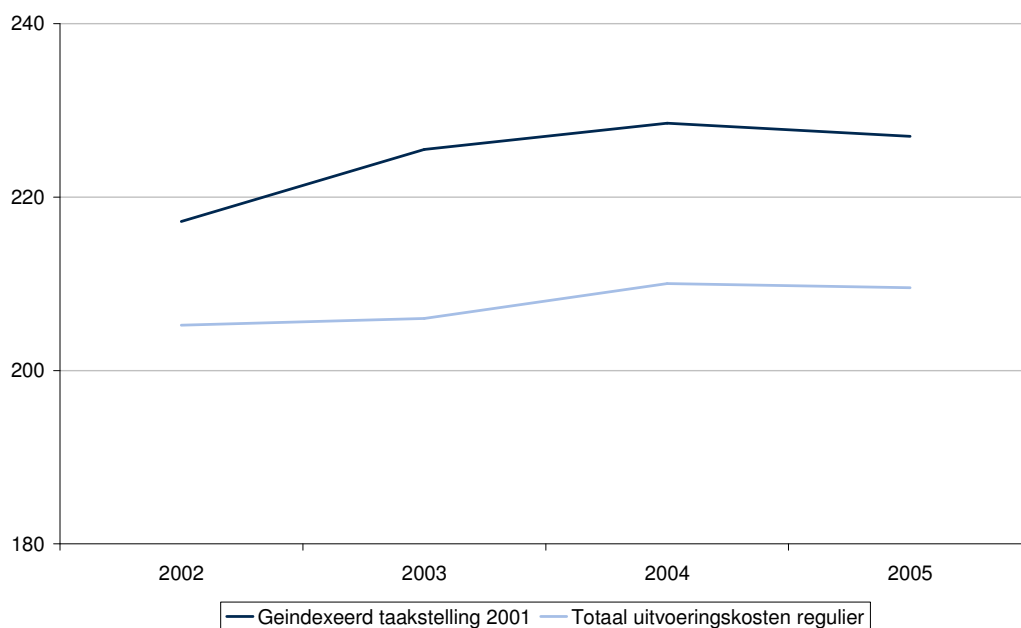
Het merendeel van de geplande transformatie projecten zijn met succes en binnen budget afgerond (over de periode 2002 t/m 2005). Met betrekking tot de huisvesting heeft er enige vertraging opgelopen met de overstap naar BVG'en. Dit zal in de komende jaren verder afgrond worden. Deze vertraging kan wel extra huisvestingskosten met zich meebrengen (bijv. leegstand).

1.6 SVB

1.6.1 Totale kosten

Voor SVB geldt niet als voor het UWV en CWI dat er bij de invoering van SUWI een taakstellingsbudget met bijbehorende efficiencydoelstelling is meegegeven. Dit is bij SVB namelijk van jaar tot jaar afgesproken. SVB laat in de periode 2002-2005 zien dat er een behoorlijk efficiencyslag gemaakt is (circa 12 procent). Figuur 1.19 geeft weer dat de jaarlijkse werkelijke realisatiecijfers lager uitvallen dan de geïndexeerde taakstelling (Budget zoals voorzien in 2001). Dit duidt op een efficiency slag ten opzichte van de taakstelling.

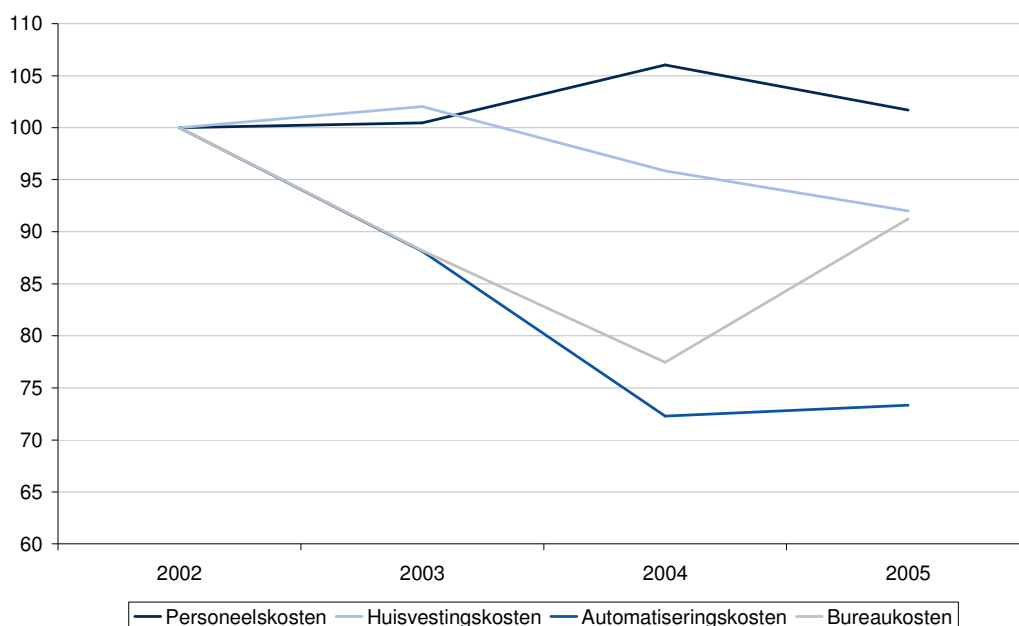
Figuur 1.19 Uitvoeringskosten versus geïndexeerd budget



Het geïndexeerde taakstellingsbudget is jaarlijks gecorrigeerd voor loon, prijs, volume, nieuw beleid ontwikkelingen. Verder is ook de efficiencydoelstelling hierin verwerkt. Uitgaande van de werkelijke uitvoeringskosten voor reguliere wettelijke taken, haalt de SVB de efficiencydoelstellingen ruimschoots. De efficiency op de niet-SV taken is niet verder onderzocht (valt buiten SUWI). Voor wat betreft de SUWI-taken kan gesteld worden dat SVB haar jaarlijkse efficiencytaakstellingen heeft gehaald.

Individuele kostencomponenten indices laten voor personeelskosten een stabiel verloop zien, de overige kostencomponenten dalen.

Figuur 1.20 Kostencomponenten indices



Personeelskosten maken 70 procent uit van de totale kosten, derhalve volgt de totale uitvoeringskosten ontwikkeling grotendeels de loonkostenindex. De onderstaande tabel geeft inzicht in de absolute omvang van de kostencomponenten.

Tabel 1.4 Kostencomponenten absolute omvang, Kostenontwikkeling op componentenniveau^{a)} in 1000€

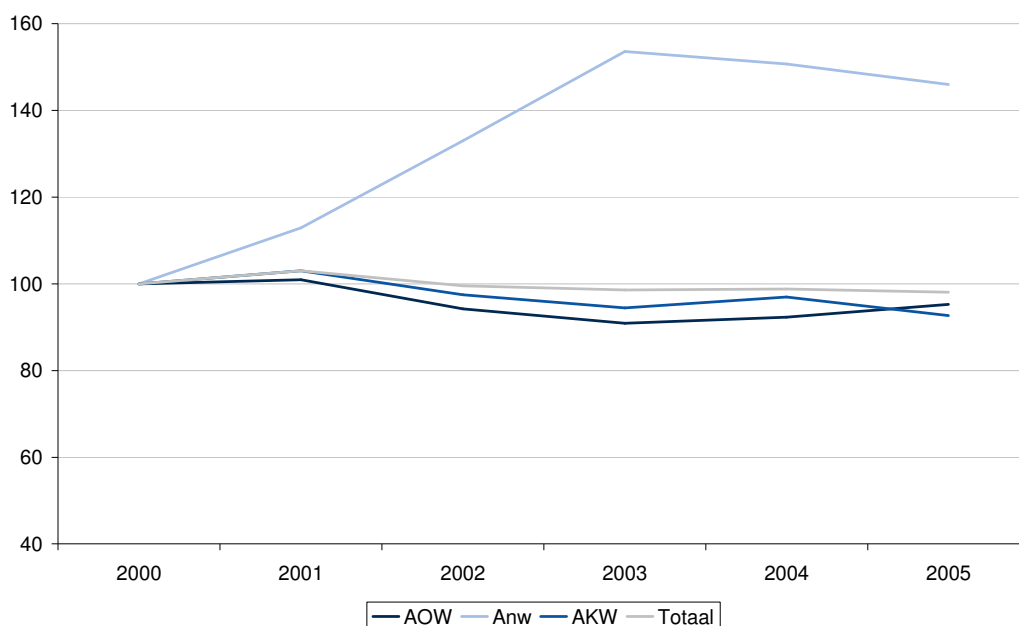
SVB	2002	2003	2004	2005
Personeel ^{b)}	168.383	169.185	178.527	171.233
Huisvesting	29.424	30.024	28.203	27.076
Automatisering	20.365	17.946	14.720	14.933
Bureaukosten	15.090	13.306	11.689	13.770
Overige	11.901	13.458	13.973	14.654
Totaal^{a)}	245.163	243.919	247.112	241.666

a) Betreft kostencomponent voor de totale uitvoeringskosten, inclusief niet-SV-taken.

1.6.2 Uitvoeringskosten per wet

Over de periode 2000 tot 2005 laten de uitvoeringskosten indices per wet een stabiel verloop zien (zie onderstaande tabel). Rekening houdende met een loon en prijs inflatie van ongeveer 10 à 15 procent over dezelfde periode kan geconcludeerd worden dat SVB in dezelfde periode efficiënter is gaan werken. Voor Anw geldt dit niet. Deze laat een forse stijging zien in de uitvoeringskosten per cliënt. Dit heeft volgens SVB te maken met de daling van het aantal Anw-gerechtigden. De hiermee samenhangende vaste kosten kunnen minder snel afgebouwd worden en moeten daarom over minder cliënten verdeeld worden.

Figuur 1.21 Uitvoeringskosten per cliënt index naar wet



1.7 Efficiency maatregelen genomen door de ZBO's

De door de ZBO's genomen maatregelen om tot een efficiencybesparing betreffen zowel projectmatige als structurele maatregelen. In onderstaande tabellen zijn per ZBO de genomen maatregelen weergegeven

Tabel 1.5 Projectmatige maatregelen genomen door UWV

UWV	Beschrijving
POAA (Project Overhead Analyse en Afbouw)	Door RvB ingestelde maatregel om centraal de coördinatie en controle te houden over de afbouw van de staf- en steundiensten waarin per lijn (personeel, financieel, Facilitair, juridisch, ICT et cetera) middels inrichting en migratieplannen de omvang en tempo zijn vastgelegd.
Transformatie projecten	Projecten met betrekking tot transformatie hebben als doelstelling om processen en systemen te reduceren. Met betrekking tot de secundaire systemen (bijvoorbeeld administratie) heeft dit reeds een goed effect gehad. Primaire systemen/platformen zijn nog in mindere mate geconverteerd naar 1 systeem

Tabel 1.6 Structurele maatregelen genomen door UWV

UWV	Beschrijving
FEZ financiële kaderstelling	Jaarlijks verwerkt FEZ de efficiency target in de interne financiële kaderstelling naar de organisatorische eenheden. Basis voor het verwerken naar organisatorische eenheden zijn de afgesproken personeelsreductie en de daaraan gerelateerde kosten (werkplekken) uit de zgn. Inrichtings- en Migratieplannen en berekende baten uit de projectplannen.
Opleggen targets door middel van budgetkorting	Budgetkorting, door middel van een druk op de normering doorgeven aan de regionale uitvoering. Binnen P&C cycli wordt het instrument contractmanagement ingezet om gestelde targets te halen.
Invoering uitvoeringskosten	Bij nieuwe wet en regelgeving wordt eerst een invoeringstoets gedaan inclusief een raming van de kosten. Hierdoor wordt nieuwe W&R snel en efficiënt (en binnen budget) ingevoerd.

De door het CWI genomen maatregelen zijn niet goed onder te verdelen naar project of regulier. Daarom worden alle maatregelen in 1 overzicht weergegeven.

Tabel 1.7 Door CWI genomen maatregelen om efficiencydoelstellingen te halen

CWI	Beschrijving
Kostenprijsmodel	Basis van de kostenreductie is het kostprijsmodel. Daarin is richting gegeven van de kostenoperatie over de periode 2002-2006
Scherpe sturing op kostenreductie	In de vaste kosten zijn nieuwe aanbestedingen grotendeels europees gedaan, dit heeft aanzienlijk inkoopvoordelen met zich meegebracht
Scherpe sturing op kostenreductie	Met betrekking tot de jaarlijkse variabele kosten zijn de normtijden elk jaar lager geworden met betrekking tot logistieke processen, mensenwerk vervangen door automatisering (nieuwe technologieën)
Digitalisering	CWI heeft actief gewerkt aan het vervangen van arbeidsintensief werk door automatisering (nieuwe technologieën)
Actief sturen op leegstand	Actief beleid en sturing op het reduceren van leegstand van CWI-kantoren die verplaatst zijn naar BVG of opgeheven
Benchmark / normtijden onderzoek	Benchmark en normtijden onderzoek zijn ondersteunend geweest bij het stellen van de kaders

1.8 Uitvoeringskosten versus KPI ontwikkeling

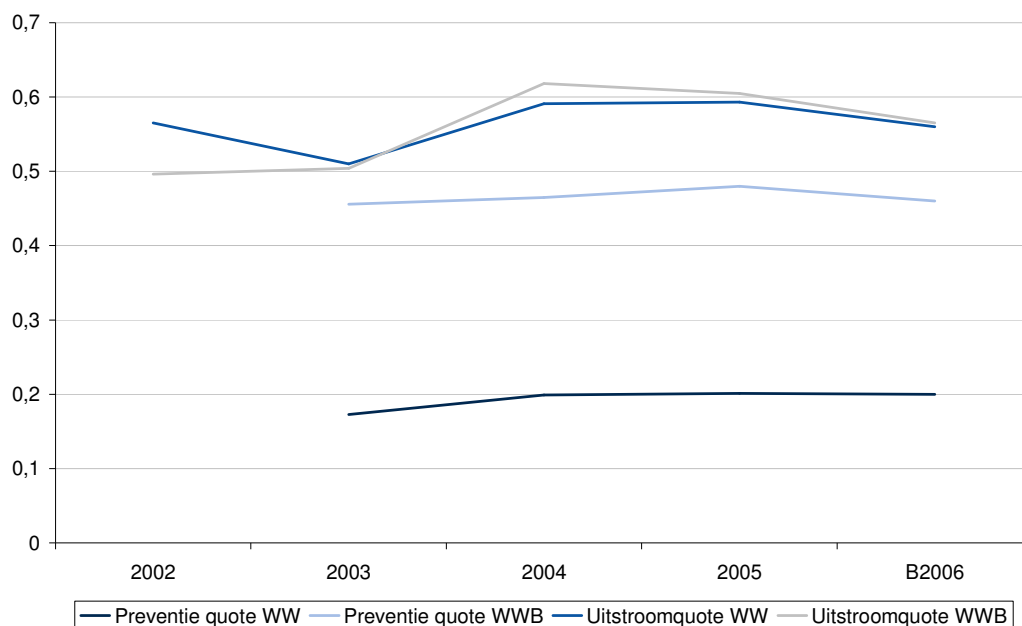
Bij de beoordeling van de gerealiseerde efficiency is het van belang om na te gaan of de kwaliteit geleden heeft onder efficiencymaatregelen. Hiervoor is onderzocht hoe de ZBO's hebben gepresteerd in de loop van de tijd op de door hen gemeten kritische prestatie-indicatoren (KPI's).

Met betrekking tot de KPI ontwikkeling kan er voor het CWI en SVB een goed vergelijk gemaakt worden ten opzichte van de uitvoeringskosten. Voor het UWV geldt dat de registratie van de KPI's nog niet genoeg historische cijfers bevat om eenduidige conclusies te kunnen trekken. Dit zal daarom dan ook nog niet meegenomen worden in deze evaluatie.

1.8.1 CWI

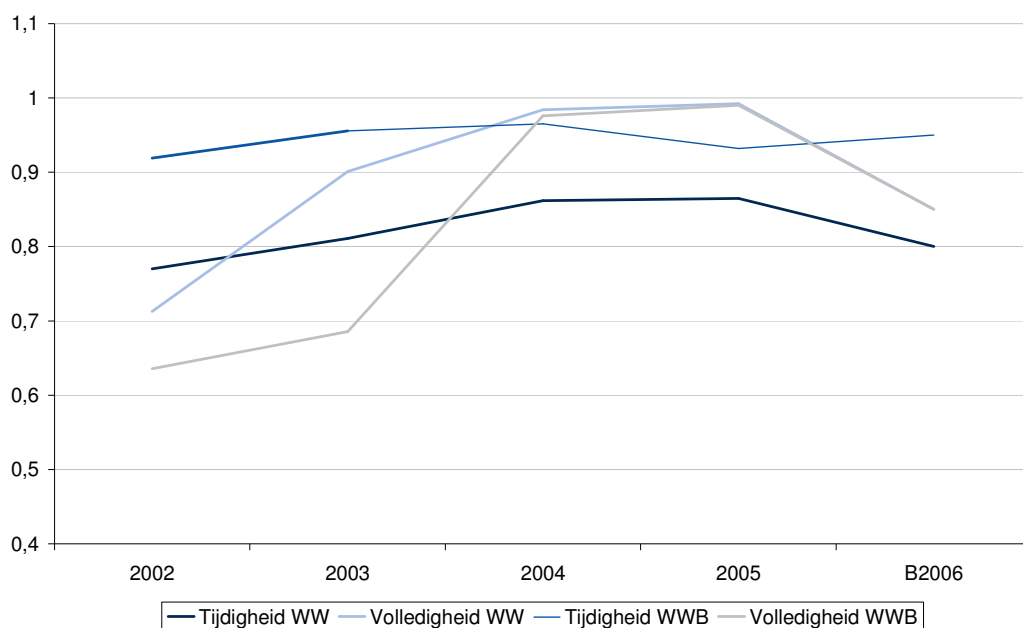
Voor het CWI geldt dat ondanks de tot nu toe gerealiseerde efficiency, de KPI-ontwikkeling jaarlijks een stijgende ontwikkeling laat zien, voor 2006 gaat dit (volgens CWI prognoses) vermoedelijk wel negatief veranderen.

Figuur 1.22 CWI Preventie ontwikkelindex



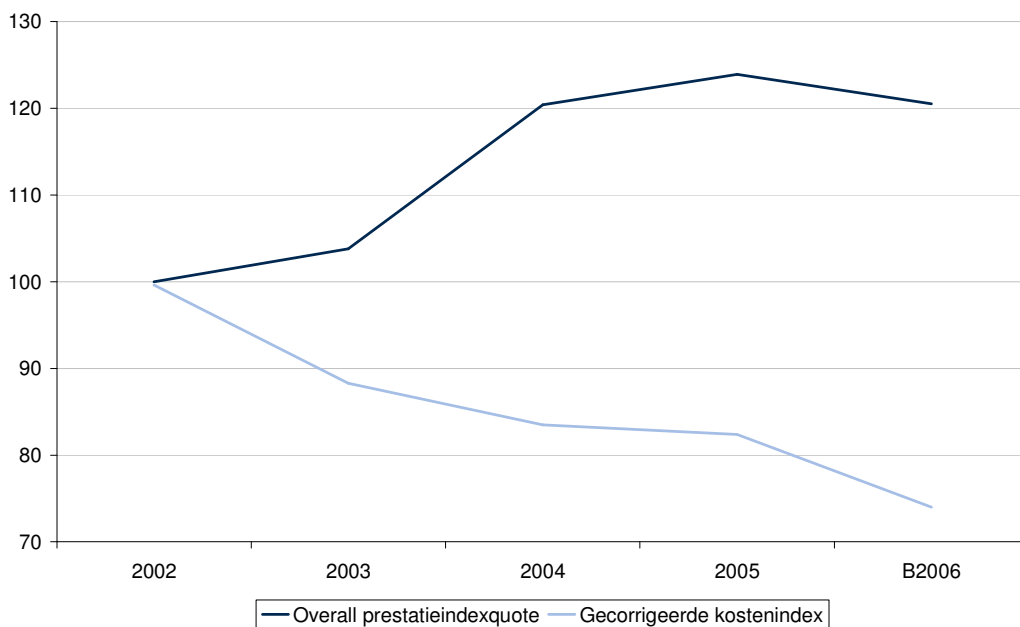
Zowel de preventie als de uitstroomquote voor WW als WWB laten gedurende de periode 2002 t/m 2005 een positieve ontwikkeling zien. Voor 2006 wordt een lichte terugval verwacht.

Figuur 1.23 CWI Tijdigheid en Volledigheid ontwikkelindex



Een soortgelijke ontwikkeling is te zien bij de volledigheid en tijdigheid van de WW en WWB.

Figuur 1.24 CWI Overall prestatie index versus gecorrigeerde kostenindex



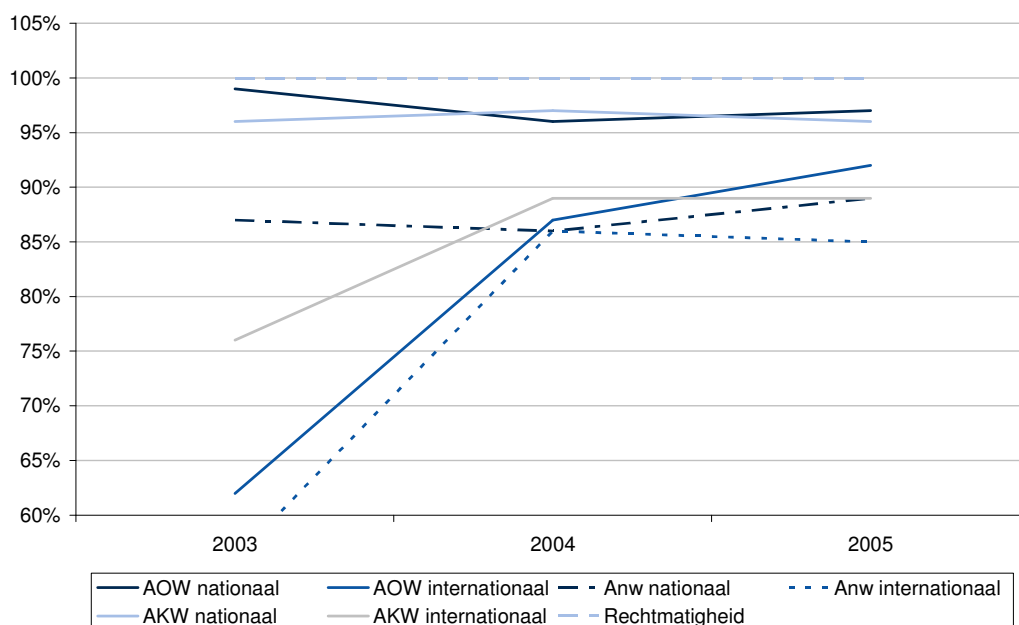
De overall ontwikkeling van de prestatie index geeft dit weer door vanaf 2005 een teruggang te in te zetten. Deze teruggang gaat gepaard met een scherpe daling van de uitvoeringskosten voor 2006.

Dit is ingegeven door het besluit geen additioneel budget toe te kennen voor uitvoeringskosten ten opzichte van het budget zoals bepaald in 2002 bij de start van SUWI. CWI geeft aan dat hierdoor de cliëntcontact tijd terugloopt van 4 naar 3 uur met als gevolg een verwachte daling van het prestatie niveau.

1.8.2 SVB

In Grafiek 25 laat de tijdigheidontwikkeling voor de grote werkstromen een relatief constant niveau zien. Bij de kleinere (internationale) werkstromen is in 2004 een significante verbetering gerealiseerd. Rechtmatigheid schommelt al een paar jaar rond de 99,9 procent waarmee het maximum voor dit onderdeel bereikt is.

Figuur 1.25 Ontwikkeling tijdigheid (op totaal niveau) en rechtmatigheid per wet



1.9 Samenvatting en conclusies

Efficiency SUWI keten

Bij de invoering van SUWI is de uitvoeringsinstellingen een belangrijke efficiencytaakstelling opgelegd. Voor het in dit onderzoek geanalyseerde deel van de SUWI-keten (UWV, CWI en SVB) betrof deze taakstelling circa 23 procent, te realiseren per ultimo 2005⁵. Uit het onderzoek is gebleken dat deze efficiencydoelstelling niet is behaald. De uitvoeringsinstellingen hebben gezamenlijk een efficiencyresultaat van circa 16 procent behaald. Naar mening van de onderzoekers kan een deel van de efficiencyverbetering alsnog in de komende jaren gerealiseerd worden en is er vooral sprake van vertraging. Het is de onderzoekers verder opgevallen dat de

⁵ Deze taakstelling is voor UWV en CWI bij invoering van SUWI vastgesteld en voor SVB voorafgaande aan de betreffende jaren.

transformatiekosten van SUWI zeer substantieel zijn en hoger dan begroot⁶. Gecombineerd met de eerder genoemde vertraging, is de terugverdientijd van de invoering van SUWI vanuit het oogpunt van efficiëntie beduidend langer geworden dan vooraf verwacht.

Hieronder is de taakstelling en realisatie per ZBO weergegeven.

Tabel 1.8 Realisatie van efficiencydoelstellingen binnen SUWI keten

SUWI-keten	2002	2003	2004	2005	Als percentage van het geheel ^{a)}	Gerealiseerde efficiency	Taakstelling
UWV ^{b)}	1.602	1.663	1.607	1.584	74%	18-19%	25%
CWI ^{b)}	347	341	367	379	16%	9%	20%
SVB ^{b)}	205	206	210	210	10%	12%	n.v.t. ^{c)}
Totaal	2.154	2.210	2.184	2.173	100%	16-17%	23%

a) Percentage over gemiddelde uitvoeringskosten in periode 2002-2005 van geheel.

b) Betreffende ZBO's zijn nader in detail uitgewerkt.

c) Voor SVB is bij invoering van SUWI geen efficiëntytaakstelling afgesproken; dit is per jaar gebeurd.

UWV

UWV heeft in de periode 2002-2005 een belangrijke efficiëncyslag gemaakt. Op basis van de aangereikte gegevens moet echter geconcludeerd worden dat UWV de gestelde efficiëntytaakstelling van 25 procent niet gehaald heeft:

- Rekening houdend met volume- en loon/prijs correcties heeft UWV een efficiëntieresultaat van circa € 299 miljoen behaald (18-19%).
- Ondanks de gerealiseerde efficiency waren de uitvoeringskosten van het UWV per 2005 circa € 79 miljoen hoger dan de gestelde norm.

Hierbij zijn enkele nuanceringen te maken:

- Er zijn belangrijke aanwijzingen dat in de komende jaren nog verdere efficiency resultaten zullen materialiseren die meer tijd nodig hebben (bijvoorbeeld in huisvestingskosten); dit uitstel van de efficiency realisatie is ook in overeenstemming met tussentijds gemaakte afspraken met het ministerie in verband met invoering WIA: 7% efficiëntytaakstelling is doorgeschoven naar 2006.
- De gestelde norm is eenzijdig opgelegd en aan de onderzoekers is geen gedetailleerde onderbouwing getoond; het is dan ook niet duidelijk of deze norm realistisch was.
- In tussenliggende jaren is door het ministerie niet strikt gestuurd op efficiency; er zijn budgetten overeengekomen die meer inefficiency toelaten dan de efficiëntynorm.
- Niet alle loonkostenstijgingen zijn gecompenseerd in de afgesproken budgetcorrectie, zodat de feitelijke efficiency realisatie, rekening houdend met ook deze autonome kostenstijging, groter is geweest.

⁶ De totale transformatiekosten voor UWV en CWI bedragen in de periode 2002-2005 circa € 540 miljoen (cumulatief). In dezelfde periode is door UWV en CWI circa € 700 miljoen aan efficiencywinst gerealiseerd. Dit betekent dat de transformatiekosten per 2005 zijn terugverdiend uit gerealiseerde efficiency. Het is echter de vraag of deze efficiencywinst volledig aan de transformatie moet worden toegeschreven, gezien het feit dat SVB in dezelfde periode zonder transformatiekosten een vrijwel net zo grote relatieve efficiencyverbetering heeft gerealiseerd.

- Er zijn nog enkele andere (kleinere) kostenverhogende en -verlagende factoren niet verwerkt in de budgetcorrecties, die de inschatting van de werkelijk gerealiseerde efficiency met circa een procent hoger of lager zouden kunnen doen uitkomen en ervoor zorgen dat de genoemde bedragen als goede ‘indicaties’ moeten worden gezien.
- Naar mening van de onderzoekers kunnen bovenstaande nuancerings in het gunstigste geval tot de conclusie leiden dat UWV een efficiencyrealisatie van circa 22 procent heeft gehaald.
- Het is voor de onderzoekers niet nauwkeurig te bepalen in hoeverre de projectkosten feitelijk ook reguliere kosten bevatten; indien dit het geval zou zijn is de werkelijk gerealiseerde efficiency lager en kan de efficiency in komende jaren (indien er minder projecten zijn) tegen vallen.

De prestatiemeting van UWV biedt onvoldoende mogelijkheid voor de onderzoekers om te beoordelen of de efficiencyslag ten koste van kwaliteit is gegaan. UWV heeft duidelijk gestuurd op efficiencyverbetering en gericht hierop maatregelen genomen. Naar mening van de onderzoekers zou dit effectiever kunnen bij een betere, meer gedetailleerde inrichting van de managementinformatie. Verder valt de onderzoekers op dat de kostenstructuur van UWV tamelijk rigide is, wat tot belangrijke inefficiency leidt bij dalende volumes. Dit behoeft voor de komende jaren waarschijnlijk serieuze aandacht.

CWI

CWI heeft in de periode 2002-2005 een belangrijke efficiencyslag gemaakt. Op basis van de aangereikte gegevens moet echter geconcludeerd worden dat CWI de gestelde efficiencytaakstelling van 20 procent niet gehaald heeft:

- Rekening houdend met volume- en loon/prijs correcties heeft CWI een efficiencyresultaat van circa € 29 miljoen behaald (9%).
- Ten opzichte van deze norm en ondanks de gerealiseerde efficiency waren de uitvoeringskosten van het CWI per 2005 circa € 35 miljoen te hoog.

Hierbij zijn enkele nuancerings te maken:

- De gestelde norm is eenzijdig opgelegd en aan de onderzoekers is geen gedetailleerde onderbouwing getoond; het is dan ook niet duidelijk of deze norm realistisch was.
- De wijzigingen als gevolg van SUWI hadden beduidend beperktere efficiency potentie dan bijvoorbeeld bij UWV het geval was; in die zin is het niet verbazingwekkend dat de gerealiseerde efficiency ook beperkter is
- In tussenliggende jaren is door het ministerie niet strikt gestuurd op efficiency; er zijn budgetten overeengekomen die meer inefficiency toelaten dan de efficiencynorm hierbij is de overweging om de kwaliteit te handhaven leidend geweest.
- De bepaling van de gerealiseerde efficiency per 2005 is een momentopname; er wordt bijvoorbeeld in enige mate vertekend doordat enkele in 2005 genomen efficiencymaatregelen wel extra kosten met zich meebrengen, maar pas in volgende jaren besparingen opleveren.
- Voor een deel kan de beoogde efficiency met vertraging alsnog worden gerealiseerd; er zijn al maatregelen genomen die een langere doorlooptijd vergen om te materialiseren en de doorgevoerde centralisatie maakt volgens de onderzoekers ook in de toekomst effectievere sturing op efficiency mogelijk; volgens CWI zal voor

volledige realisatie van de efficiencydoelstelling wel kwaliteitsreductie geaccepteerd moeten worden.

Op basis van de beschikbaar gestelde prestatie-indicatoren kan geconcludeerd worden dat de efficiencyverbetering niet ten koste van kwaliteit is gegaan. CWI heeft - in onderling overleg met het ministerie - beperkt gestuurd op efficiencyverbetering en gericht hierop maatregelen genomen. Met name een strakke, taakstellende interne doorvertaling van budgetten lijkt hierbij een effectief instrument.

SVB

Voor SVB waren op voorhand geen efficiencydoelstellingen overeengekomen bij invoering van SUWI. Invoering van SUWI heeft ook in de uitvoering geen belangrijke consequenties gehad voor SVB en daarmee ook niet voor de efficiency van SVB. Wel zijn voor elk jaar efficiencydoelstellingen afgesproken, die SVB ook heeft gehaald. Er kan dan ook geconcludeerd worden dat SVB efficiënter is gaan werken in de betreffende periode. Dit is niet ten koste gegaan van de kwaliteit.

2 Bijdrage SUWI wijzigingen aan een efficiënte uitvoeringsstructuur

2.1 Vraagstelling

Bij de invoering van het SUWI-stelsel per 1 januari 2002 werd beoogd om een verbetering van de doelmatigheid van de uitvoering tot stand te brengen. De invoering van het SUWI-stelsel heeft geleid tot een aantal belangrijke wijzigingen, waaronder de vorming van het CWI, de samenvoeging van de UVI's naar het UWV, de privatisering van reïntegratietrajecten en meer nadruk op ketensamenwerking en –informatisering. Het is van belang om te onderzoeken of de wijzigingen in de uitvoeringsstructuur door de invoering van het SUWI-stelsel hebben bijgedragen aan de doelstelling op het vlak van doelmatigheid.

De vraagstelling van het ministerie van SZW op het vlak van de bijdrage van SUWI wijzigingen aan een efficiënte uitvoeringsstructuur luidt als volgt:

1. In hoeverre hebben de wijzigingen in de uitvoeringstructuur bijgedragen aan het realiseren van een efficiënte uitvoeringsorganisatie?
2. In hoeverre vindt er overlap van werkzaamheden plaats en welke effecten heeft dit op de uitvoeringskosten?
3. Hoe functioneert in dit kader de ondersteuningsstructuur op het gebied van (keten)informatisering en de uitwisseling van gegevens (BKWI, IB)?

In dit hoofdstuk worden onderzoeksvraag 1 en 2 geadresseerd. De onderzoeksvraag met betrekking tot de IT-ondersteuningstructuur wordt uitgebreid in het volgende hoofdstuk behandeld.

Dit hoofdstuk is vooral kwalitatief, verklarend van aard. Kwantificering van efficiency-resultaten is reeds gedocumenteerd in het vorige hoofdstuk.

2.2 Wijzigingen in de uitvoeringsstructuur door SUWI

2.2.1 Inleiding

De invoering van SUWI heeft op hoofdlijnen geleid tot 11 relevante wijzigingen in de uitvoeringsstructuur, namelijk:

1. vorming van CWI;
2. privatisering van reïntegratie;
3. samenvoeging van UVI's en Lisv in UWV;

4. invoering van geïntegreerd toezicht (IWI);
5. invoering van bedrijfsverzamelgebouwen;
6. uitvoering van de bijstand en WW intake door CWI;
7. verantwoordelijkheid voor reïntegratie ANW/NUG bij gemeenten;
8. vorming RWI;
9. verantwoordelijkheid van coördinatie van regionaal arbeidsmarktbeleid bij gemeenten;
10. vorming van BKWI en IB / keteninformatisering;
11. instellen Landelijke cliëntenraad (LCR).

Deze wijzigingen zijn in tabel 2.1 kort beschreven.

Tabel 2.1 Wijzigingen in de uitvoeringsstructuur door SUWI

Wijziging	Toelichting
1 Vorming CWI	De voormalige arbeidsvoorziening is opgesplitst in een publiek en privaat deel, waarbij het publieke deel de kern vormt voor het nieuw op te richten CWI. Het CWI wordt verantwoordelijk voor de werk- en inkomen intake, voor publieke arbeidsbemiddeling en het opstellen van een reïntegratieadvies.
2 Privatisering reïntegratie	Reïntegratieactiviteiten van Arbeidsvoorziening worden geprivatiseerd waarbij concurrentie ontstaat tussen de private aanbieders (RIB's). Gemeenten en UWV kopen reïntegratieactiviteiten in bij RIB's via een aanbestedingsprocedure.
3 Samenvoeging UVI's en Lisv in SUWI	De vijf UVI's worden uit de holdings losgemaakt en uiteindelijk samen met het Lisv samengevoegd tot één organisatie, het UWV.
4 Geïntegreerd toezicht (IWI)	Minder gelaagde en meer integrale wijze van toezicht door het toezicht op UWV, SVB, CWI en gemeenten te integreren in het IWI. De eindverantwoordelijkheid van het toezicht licht bij de minister van SZW.
5 Invoering bedrijfsverzamelgebouwen	Door de invoering van BVG's worden CWI, UWV, en GSD's in een gezamenlijke huisvesting ondergebracht. Beoogde voordelen hierbij zijn: 1 loketfunctie voor de klant, verbeterde samenwerking tussen ketenpartners en kostenvoordelen door gezamenlijke huisvesting.
6 Intake bijstand en WW door CWI	De taken van de gemeenten en UVI's met betrekking tot de intake van gegevens voor het verkrijgen van een uitkering gaan over naar het CWI. UWV en gemeenten behouden de eindverantwoordelijkheid met betrekking tot het verstrekken van een uitkering en eventuele reïntegratie van de cliënt.
7 Gemeenten verantwoordelijk voor reïntegratie ANW/NUG	Gemeenten worden verantwoordelijk voor de reïntegratie van ANW-ers en niet uitkeringsgerechtigden. Voorheen lag deze verantwoordelijkheid bij Arbeidsvoorziening.
8 Vorming RWI	De vorming van het RWI heeft als gevolg dat er een onafhankelijk overlegorgaan is ontstaan voor werkgevers, werknemers en gemeenten.
9 Gemeenten coördinatie regionaal arbeidsmarkt beleid	Van gemeenten wordt verwacht dat zij het initiatief nemen bij de oprichting van RPA's en de invulling van het regionale arbeidsmarktbeleid. Voorheen lag deze taak voornamelijk bij Arbeidsvoorziening.
10 Vorming BKWI en IB/keteninformatisering	BKWI en IB zijn nieuwe organisaties die samenwerking van de ketenpartners op het gebied van processen en ICT moeten ondersteunen en faciliteren.
11 Instellen LCR	Met de komst van de Wets SUWI is er op landelijk niveau voor het eerst cliëntenparticipatie (LCR) op het terrein van de sociale zekerheid, daarnaast hebben de ZBO's cliëntenparticipatie.

Een zestal wijzigingen is in detail geanalyseerd vanwege de potentieel aanwezige efficiencyeffecten, namelijk:

- vorming CWI;
- privatisering reïntegratie;
- samenvoeging UVI's en Lisv in UWV;
- geïntegreerd toezicht;
- invoering bedrijfsverzamelgebouwen;
- intake bijstand en WW door CWI.

Er is zoveel mogelijk gezocht naar een kwantitatieve onderbouwing van daadwerkelijk opgetreden effecten. Een sluitende onderbouwing is op basis van de beschikbare gegevens niet altijd volledig mogelijk.

Wijziging	Nader geanalyseerd	Toelichting
1 Vorming CWI	✓	Nader geanalyseerd vanwege potentiële efficiency effecten
2 Privatisering reïntegratie	✓	Nader geanalyseerd vanwege potentiële efficiency effecten
3 Samenvoeging UVI's en Lisv in SUWI	✓	Nader geanalyseerd vanwege potentiële efficiency effecten
4 Geïntegreerd toezicht (IWI)	✓	Nader geanalyseerd vanwege potentiële efficiency effecten
5 Invoering bedrijfsverzamelgebouwen	✓	Nader geanalyseerd vanwege potentiële efficiency effecten
6 Intake bijstand en WW door CWI	✓	Is beperkt nader geanalyseerd aangezien de WWB apart wordt geëvalueerd
7 Gemeenten verantwoordelijk voor reïntegratie ANW/NUG	✗	Is niet nader geanalyseerd, gemeenten worden namelijk alleen op ketenaspecten meegenomen
8 Vorming RWI	✗	Is niet nader geanalyseerd, de potentiële efficiency-effecten zijn niet materieel gezien de omvang (fte's)
9 Gemeenten coördinatie regionaal arbeidsmarkt beleid	✗	Is niet nader geanalyseerd, gemeenten worden namelijk alleen op ketenaspecten meegenomen
10 Vorming BKWI en IB/keteninformatisering	✗	Wordt meegenomen in het onderdeel 'ketenondersteuning en -informatisering
11 Instellen LCR	✗	Is niet nader geanalyseerd, aangezien het instellen van het LCR geen intern efficiency oogmerk heeft

De bijdrage van deze wijzigingen is in de volgende paragrafen nader uitgewerkt. Hierbij is gekeken naar de mate van realisatie, het volume waarop de wijziging betrekking heeft en naar verschillende typen efficiency-mechanismen, te weten:

- toename van schaalvoordelen;
- reductie van systeemovergangen;
- reductie van overlap in activiteiten (tussen organisaties);
- toename van specialisatie;
- toename van marktwerking.

2.2.2 Vorming CWI

Beschrijving

De voormalige Arbeidsvoorziening is opgesplitst in een publiek en privaat deel, waarbij het publieke deel de kern vormt voor het nieuw op te richten CWI. Het CWI wordt verantwoordelijk voor de werk- en inkomen intake, voor publieke arbeidsbemiddeling en het opstellen van een reïntegratieadvies. De taken van de voormalige Arbeidsvoorziening die betrekking hebben op de daadwerkelijke reïntegratie en de dienstverlening richting werkgevers zijn geprivatiseerd. Voor zowel werkintake als uitkeringsintake kan men terecht bij 1 loket in een van de 130 regionale Centra voor Werk en Inkomen (één-loket gedachte doet zijn intrede; voorheen twee loketten namelijk werkintake bij Arbeidsbureau en uitkeringsintake bij Gemeente of UVI). De minister van SZW is namens de wetgever opdrachtgever van de CWI organisatie. Hij benoemt de Raad van Bestuur van CWI. Het CWI stuurt de 130 afzonderlijke CWI instellingen aan via de districtsmanagers. Deze sturen op hun beurt de vestigingsmanagers van de diverse CWI-kantoren binnen het district aan.

Bijdrage

De totale gerealiseerde efficiency van CWI bedraagt in 2005 ongeveer € 29 miljoen in vergelijking met 2002. Voor CWI is dit een aanzienlijk bedrag, ongeveer 9 procent van de uitvoeringskosten van CWI, echter in het geheel van de SUWI-uitvoeringskosten heeft de vorming van CWI een beperkte directe bijdrage geleverd aan efficiency. De besparing vormt ongeveer 1,5 procent van de totale SUWI-uitvoeringskosten. De vorming van CWI heeft wel een belangrijke indirecte bijdrage geleverd door een herschikking van de keten te faciliteren en een directere interne aansturing binnen CWI te stimuleren. De voordelen zijn met name zichtbaar op het vlak van schaalvoordelen/budgetbeperking en reductie van systeemovergangen, in mindere mate op het vlak van reductie van overlappende werkzaamheden, toename van specialisatie en toename van marktwerking. Qua volume heeft deze wijziging veel impact, aangezien het de totale WW en WWB (voorheen ABW) keten raakt. Qua realisatie is men relatief vergevorderd, de structuur is volledig gerealiseerd, alhoewel voordelen (met name op het vlak van huisvesting) verder dienen te materialiseren.

Toename schaalvoordelen

Het realiseren van schaalvergroting is direct beoogd in de wet. Deze schaalvergroting is daadwerkelijk opgetreden aangezien 200 Arbeidsbureaus zijn teruggebracht tot 130 CWI's (minder, grotere vestigingen). Ook in de interne organisatie is centralisatie en schaalvergroting gerealiseerd: van 28 RBA's, naar 18 regio's, naar 6 districten⁷. De schaalvergroting heeft er onder andere toe geleid dat reductie van stafmedewerkers mogelijk is geworden. De verhouding tussen staf en uitvoerings FTE is van 12,6 procent (2003) naar 12,0 procent (2005) gedaald. Het aantal uitvoerings FTE is licht gestegen, maar daarentegen is meer volume verwerkt waardoor de werkzaamheden over het algemeen efficiënter zijn uitgevoerd. Door centralisatie van de inkoop, besparing op ICT- en andere leverancierscontracten is ruim € 5 miljoen aan besparingen gerealiseerd. Het aantal systemen is vervolgens ook teruggebracht, wat tot schaalvoordelen heeft geleid op

⁷ Werksessie 'bijdrage SUWI-wijzigingen aan doelmatigheid', CWI/UWV/BKWI/NNC, mei 2006.

IT-vlak. De kwantitatieve effecten op IT-kosten zijn beperkt vast te stellen door de wijze van boekhouden, de indruk van CWI is echter dat dit kostenbesparing heeft opgeleverd. De voordelen van centralisatie op het vlak van huisvesting zijn per 1/1/2006 nog beperkt financieel zichtbaar. Niet onbelangrijk voor het realiseren van efficiency is de toegenomen aandacht en de centralere sturing, die door de invoering van SUWI binnen CWI zijn gestimuleerd. Sommige efficiency-effecten hadden wellicht ook zonder SUWI gerealiseerd kunnen worden, maar zijn nu extra gestimuleerd en op de agenda geplaatst.

Reductie systeemovergangen

In de huidige situatie is er sprake van 1 uniform systeem, waar er voor de invoering van SUWI sprake was van 1 landelijk systeem met regionaal verschillende inrichtingen⁸. Dit element is niet direct in de wet opgenomen, maar meer een gevolg van de strakkere aansturing en centralisatie door de invoering van SUWI.

Toelichting schaalvoordelen

Naar aanleiding van de bespreking van de conceptrapportages is in een eerder stadium van verschillende kanten gewezen op een tegenstrijdigheid tussen deelrapport 1 en deelrapport 2. De tegenstrijdigheid heeft betrekking op het fenomeen schaalvoordelen. In deelrapport 1 wijzen de onderzoekers op verschillende plekken schaalvoordelen aan als oorzaak voor de geconstateerde efficiencyverbeteringen. In deel rapport 2 worden juist vraagtekens geplaatst bij de in SUWI veronderstelde schaalvoordelen.

Deelrapport 1 geeft een empirische onderbouwing voor de conclusie dat op onderdelen, zoals centralisatie van inkoop en integratie van IT-systemen, schaalvoordelen zijn gerealiseerd of zijn te realiseren. Deelrapport 1 geeft echter geen uitsluitel over een empirische relatie tussen schaal en kosten voor de uitvoering in zijn totaliteit.

In deelrapport 2 onderbouwen de onderzoekers de vraagtekens over schaalvoordelen met een weliswaar door hen zelf ook onderkende betwistbare empirische argumentatie, maar ook met verwijzingen naar uitgebreide empirische literatuur over schaalvoor- en nadelen. De efficiencyverbeteringen tussen 2002 en 2005 hebben in dat rapport vooral te maken met de budgettaire beperkingen van de afgelopen jaren en de conjuncturele neergang tot 2004 dan met schaalvoordelen. Overigens toont deelrapport 2 niet aan dat de efficiencyverbeteringen in zijn geheel aan deze twee factoren zijn toe te schrijven. Een deel van de verbeteringen vloeit wellicht toch voort uit schaalvergroting.

Er is dus slechts sprake van een schijnbare tegenstrijdigheid tussen beide rapporten. Het is niet uitgesloten dat de grotere span of control en een verdere formalisering en bureaucrativering bij schaalvergroting ook tot schaalnadelen leiden en de gevonden schaalvoordelen in deelrapport 1 op onderdelen deel neutraliseren. Aan de andere kant is evenmin het harde empirische bewijs te leveren dan er totaal geen schaalvoordelen zijn. De gemeenschappelijke boodschap uit beide rapporten is dus dat er weliswaar op onderdelen schaalvoordelen bestaan, maar dat de oorspronkelijk veronderstelde grote schaalvoordelen te optimistisch zijn geweest.

⁸ Werksessie 'bijdrage SUWI-wijzigingen aan doelmatigheid', CWI/UWV/BKWI/NNC, mei 2006.

2.2.3 Privatisering reïntegratie

Beschrijving

De reïntegratieactiviteiten van Arbeidsvoorziening worden geprivatiseerd waarbij concurrentie ontstaat tussen de private aanbieders (Reïntegratie Bedrijven: RIB's). Gemeenten en UWV kopen reïntegratie activiteiten in bij RIB's via een aanbestedingsprocedure. UWV houdt zich nu voornamelijk bezig met de inkoop, monitoring en beoordeling van reïntegratietrajecten (opdrachtgeverschap). Werkgevers hebben de verantwoordelijkheid voor de reïntegratie van werknemers gedurende de periode van loondoorbetaling bij ziekte. UWV en gemeenten hebben de verantwoordelijkheid voor reïntegratie na de periode van loondoorbetaling bij ziekte. RWI heeft de wettelijke taak om kwaliteit en transparantie van de reïntegratiemarkt te vergroten. Tevens is er gedeeltelijk een financiering op basis van 'no cure, no pay' ingevoerd.

Bijdrage

De privatisering van reïntegratie heeft efficiency prikkels gegenereerd voor private RIB's met grotere nadruk op aanbesteding, waarbij noodzakelijke keteninefficiënties zijn geaccepteerd. De financiële effecten hiervan zijn echter niet inzichtelijk. De privatisering is grotendeels gerealiseerd, alleen bij gemeenten is er een mogelijkheid voor publieke spelers behouden. Qua volume heeft deze wijziging een grote impact; het totaal aantal trajecten in de reïntegratiebranche in 2004 bedraagt ca. 245.000, waarvan ca. 105.000 trajecten door UWV zijn aangemeld (60.000 WW, 45.000 AG), 90.000 door Gemeenten en 50.000 door werkgevers⁹. De efficiencyvoordelen bevinden zich met name op het vlak van toename van marktwerking en specialisatie. Op het vlak van schaalvoordelen, systeemovergangen en reductie van overlappende werkzaamheden zijn in mindere mate voordelen gerealiseerd.

Toename marktwerking

Marktwerking is beoogd door de privatisering van reïntegratietaken. Deze wijziging heeft geleid tot een sterke toename van het aantal reïntegratiebedrijven en volgens de branche zelf (Borea) tot het ontstaan van een prijsvechtersmarkt¹⁰. Hoewel de markt is verbeterd, ontbreken incentives voor UWV en Gemeenten om druk uit te oefenen, is er sprake van informatieasymmetrie (ondoorzichtige markt)¹¹, is de marktstructuur ingewikkeld en de kwaliteit van de dienstverlening moeilijk te beoordelen¹². Volgens Borea is de gemiddelde trajectprijs afgenomen van € 5.000 naar € 3.000¹³. Overigens hebben eventuele lagere kosten niet alleen te maken met efficiency vanwege marktwerking, maar ook vanwege het niet langer opnemen van scholing in trajecten. Uit andere studies, bijvoorbeeld van SEO/TNO blijkt echter dat de gemiddelde trajectprijs in 2001 ongeveer € 2.500 bedroeg¹⁴. Nadere gegevens – vanuit UWV – zijn echter niet beschikbaar.

⁹ Notitie reïntegratiebeleid, BOREA, april 2006.

¹⁰ Notitie reïntegratiebeleid, BOREA, april 2006.

¹¹ Privatisering van de markt voor reïntegratiediensten, Groot, Kok en Teulings, 2004.

¹² Marktwerking in de reïntegratie, SEO, april 2005.

¹³ Notitie reïntegratiebeleid, BOREA, april 2006.

¹⁴ Doelgroepindeling aanbesteding reïntegratie, SEO/TNO, september 2003.

Toename specialisatie

Specialisatie is mede beoogd door de privatisering van reïntegratietaken. Deze wijziging heeft geleid tot een toename van het aantal reïntegratiebedrijven. Deze bedrijven kunnen in principe meer op maat gesneden dienstverlening leveren, bijvoorbeeld op: doelgroep, per sector en/of op onderdelen van een reïntegratietraject. Er ontstaan hierdoor meer mogelijkheden om naar specialisatie in te kopen. De indruk is dat specialisatie naar doelgroep en sector is ontstaan, maar de specialisatie naar reïntegratietraject is door ECORYS (2004) niet waargenomen. UWV geeft aan¹⁵ dat sinds 2002 het aantal doelgroepen die UWV bij de aanbesteding van reïntegratiediensten onderscheidt, toegenomen is. Hierdoor is meer specialisatie c.q. maatwerk mogelijk. UWV geeft daarnaast aan dat vanaf 1-10-2005 voor de WW daarnaast ook weer 'losse' diensten worden ingekocht als scholing, schuldhulpverlening, assessment, alfabetiseringscursussen, et cetera. De aanbesteding op sector is in 2003 afgeschaft omdat deze geen meerwaarde bleek te hebben. Dit neemt niet weg dat UWV met de sectoren zelf (Zorg & Welzijn, Uitzendbranche, Grafimedia) afspraken heeft gemaakt over begeleiding van WAO-gerechtigden naar de sector waaruit zij afkomstig uit zijn. Overigens blijkt uit onderzoek van de projectgroep opdrachtgeverschap reïntegratie (2004) dat reïntegratiebedrijven onvoldoende maatwerk leveren¹⁶.

Overig

Door de privatisering van reïntegratie is het aantal partijen en makelaars toegenomen. Qua schaalvoordelen zijn er geen besparingen gerealiseerd, door de privatisering treedt er juist 'schaalverkleining' op. Daarnaast is het aantal systeemovergangen (aangezien het aantal integratie partijen is toegenomen) en het aantal overlappende werkzaamheden (door versnippering werkzaamheden over meerdere partijen) toegenomen¹⁷. Deze keteninefficiencies worden noodzakelijk geacht om marktwerking en specialisatie mogelijk te maken.

2.2.4 Samenvoeging UVI's en Lisv in UWV

Beschrijving

De vijf Uvi's (die werknemersverzekeringen uitvoeren), worden uit de holdings losgemaakt en uiteindelijk samengevoegd tot één organisatie, het UWV. De taken van het Lisv worden voor het merendeel bij het UWV ondergebracht. Het UWV heeft de taken van de publieke poten van de uvi's overgenomen. Deze taken zijn uitkeringsverstrekking, premie-inning en claimbeoordeling. Daarnaast neemt UWV de second opinion taak over (voorheen Lisv). Het UWV gaat hiervoor met één uniform proces werken, terwijl voorheen elke UVI zijn eigen proces had. De aansturing van het UWV wordt directer door het ministerie van SZW gedaan, voorheen vielen de Uvi's onder het Lisv dat onder toezicht stond van het CTSV. Het UWV moet een uniform IT-systeem krijgen, dat de vijf deelsystemen van de uvi's vervangt.

¹⁵ Reactie door Dhr. H. Mens en Dhr. G. van den Heuvel (UWV) d.d. 9-6-2006 op Werksessie 'bijdrage SUWI-wijzigingen aan doelmatigheid', CWI/UWV/BKWI/NNC, mei 2006.

¹⁶ Reïntegratiebedrijven onder de loep, een verkenning naar de kwaliteit op de reïntegratiemarkt, projectgroep opdrachtgeverschap reïntegratie, 2004.

¹⁷ Werksessie 'bijdrage SUWI-wijzigingen aan doelmatigheid', CWI/UWV/BKWI/NNC, mei 2006.

Bijdrage

De samenvoeging van UVI's en Lisv in UWV heeft mede door taakstellende bezuiniging en via schaalvoordelen een groot efficiency effect gehad. De totale efficiency realisatie van UWV bedraagt in 2005 ongeveer € 299 miljoen ten opzichte van 2002. Met name schaalvoordelen hebben substantiële efficiency voordelen opgeleverd. Tevens heeft de reductie van systeemovergangen geleid tot voordelen. Voor de reductie van overlappende werkzaamheden, toename van specialisatie en toename van marktwerking geldt dit in mindere mate. Qua volume heeft deze wijziging veel impact, aangezien de vorming van UWV zowel WW als WAO betreft en daarmee het merendeel van de SUWI-keten (echter geen WWB). De realisatie van deze wijziging is vergevorderd. Echter op het gebied van systemen is nog niet alle uniformering gereed en kunnen nog enkele schaalvoordelen benut worden. Tevens vergt het realiseren van voordelen uit uniformering van huisvesting nog de nodige tijd.

Toename schaalvoordelen

De toename van schaalvoordelen is beoogd bij de invoering van SUWI. Deze schaalvoordelen zijn deels gerealiseerd door de 5 oorspronkelijke Uvi's met een eigen locatie, systemen en aansturing samen te voegen tot één UWV. Het aantal locaties is hiermee afgenomen van 171 naar 100, dit heeft per 1/1/2006 nog niet geresulteerd in lagere huisvestingskosten. De oorzaak hiervan ligt in het (midden) lange termijn karakter van de huurovereenkomsten. Om tot een optimale huisvesting te komen heeft het UWV in de afgelopen periode verzamelpanden gehuurd, hierdoor nemen de kosten (door leegstand van de oude panden) in het begin toe. De organisatiestructuur is vereenvoudigd en bij de systemen heeft een uniformering plaatsgevonden, waardoor reductie van onderhoudswerkzaamheden mogelijk was. De inkoopkracht is naar mening van UWV toegenomen, aangezien nu 1 UWV verantwoordelijk is voor inkoop, waar dit vroeger 5 Uvi's waren. Hierdoor is een betere centrale inkoop mogelijk met een sterkere onderhandelingspositie richting de leverancier¹⁸. Het aantal uitvoerings fte is gedaald, terwijl volume effecten een lichte stijging toelieten. Overigens dalen de loonkosten niet, wellicht komt dit door de toename van het aantal externe fte. Het UWV geeft aan dat de verhouding tussen staf en uitvoerings fte van 30 procent (2002) naar 15 procent (2005) is gedaald, wat in lijn is met de potentiële schaalvoordelen van de fusie.

Reductie systeemovergangen

Door de samenvoeging van de Uvi's en LISV in UWV zijn er nu minder systeemovergangen. Voorheen werden cliënten van UVI naar UVI doorverwezen. Nu is er één UWV-organisatie; sinds de afbouw van private regelingen is er ook achter het loket steeds minder noodzaak tot overdracht.

Overig

De reductie van overlappende werkzaamheden door de invoering van SUWI is niet van toepassing. De overlap zit met name in staf en ondersteuning, minder op primair proces. Dit is onder schaalvoordelen benoemd. In de pre-SUWI periode was er qua specialisatie sprake van specialisatie op sectoren (Bv. SFB, gericht op de bouw). Nu is er specialisatie op reïntegratietaak. Het effect hiervan is echter niet te achterhalen op basis van beschikbare gegevens.

¹⁸ Werksessie 'bijdrage SUWI-wijzigingen aan doelmatigheid', CWI/UWV/BKWI/NNC, mei 2006.

2.2.5 Geïntegreerd toezicht

Beschrijving

Bij de invoering van SUWI is tevens een minder gelaagde en meer integrale wijze van toezicht beoogd. Dit is gerealiseerd door het toezicht op UWV, SVB, CWI en gemeenten te integreren en dit te plaatsen onder de verantwoordelijkheid van minister van SZW; dit betekent tevens een afname van de directe invloed van sociale partners. Ook in de pre-SUWI periode lag de eindverantwoordelijkheid bij de minister van SZW, maar het toezicht was sterk gefragmenteerd/versnipperd. Om de fragmentatie te beperken is besloten 1 orgaan aan te wijzen dat zich bezighoudt met het toezicht. Dat orgaan is de Inspectie voor Werk en Inkomen (IWI). In de IWI zijn de voormalige toezichthoudende organen opgenomen (het College van toezicht sociale verzekeringen (CTSV) en de directie Toezicht van het ministerie van SZW).

Bijdrage

De beoogde integratie van toezicht is volledig gerealiseerd. Op het geheel van SUWI werkzaamheden is het toezicht qua volume nihil. Uit efficiency oogpunt heeft deze integratie daarom geen significante voordelen opgeleverd voor de SUWI keten. De directe efficiency effecten zijn minimaal; en ook de indirecte effecten zijn beperkt: de focus qua toezicht ligt niet bij efficiency. De voordelen die gerealiseerd zijn, betreffen met name schaalvoordelen.

Toename schaalvoordelen

De beoogde schaalvoordelen zijn beperkt, maar wel gerealiseerd. Oorspronkelijk waren er twee toezichthouders (CTSV en ministerie SZW), nu is er sprake van één toezichthouder. Qua FTE heeft dit tot een reductie geleid, maar er zijn tegelijkertijd ook enkele taken anders ingevuld, zoals bijvoorbeeld het toezicht op de WWB, zodat niet de volledige fte-reductie als efficiency winst mag worden gerekend. Overigens geven de ZBO's aan dat er sprake is van een toegenomen hoeveelheid onderzoeken. Dit zorgt voor een extra belasting voor de ZBO's¹⁹.

2.2.6 Invoering bedrijfsverzamelgebouwen

Beschrijving

Voorheen waren CWI, UWV en de gemeentelijke sociale dienst in verschillende vestigingen ondergebracht. Met bedrijfsverzamelgebouwen worden deze onder een dak gebracht. Voordelen: biedt klant gemak van 1 loket, verbeterde samenwerking tussen ketenpartners en kostenvoordelen door gezamenlijke huisvesting. ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid stimuleert het onderbrengen van CWI, UWV en gemeentelijke sociale dienst in één gebouw binnen een gemeente. De gemeenten zijn verantwoordelijk voor de totstandkoming van deze marktplaatsen (met financiële steun van het ministerie van szw), maar zijn niet verplicht dit te doen. Een goede huisvesting moet de werkprocessen ondersteunen. Bij de inrichting van het BVG wordt het accent op

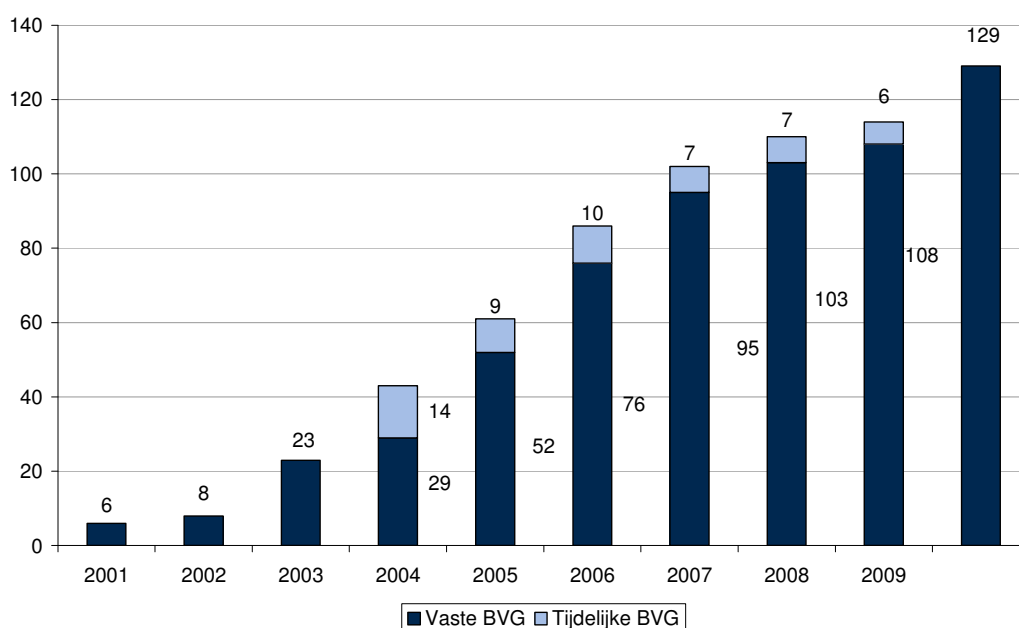
¹⁹ Werksessie 'bijdrage SUWI-wijzigingen aan doelmatigheid', CWI/UWV/BKWI/NNC, mei 2006.

werk gezet. Dit is zichtbaar door de aanwezigheid van een etalagefunctie, vacaturehagen, uitzendbureaus en dergelijke.

Bijdrage

De invoering van bedrijfsverzamelgebouwen (BVG's) heeft een beperkte bijdrage geleverd, aangezien per 1 januari 2006 minder dan de helft van de BVG's is gerealiseerd. Figuur 2.1 geeft de ontwikkeling van de BVG'en weer.

Figuur 2.1 BVG-ontwikkeling 2001 - 2009



Qua volume heeft de invoering van bedrijfsverzamelgebouwen een relatief grote impact, aangezien in de BVG's ruim de helft van de SUWI aanvragen (CWI en Gemeenten) wordt behandeld.

De voordelen zijn met name zichtbaar op het vlak van schaalvoordelen en reductie van overlappende werkzaamheden. Deze invoering van BVG's was overigens al voor de invoering van SUWI ingezet, waardoor het geen pure SUWI wijziging betreft.

Toename schaalvoordelen

Met de invoering van bedrijfsverzamelgebouwen zijn onder andere schaalvoordelen beoogd en deze zijn deels gerealiseerd. De realisatie wordt met name beperkt door vrijblijvendheid. De kosten voor gezamenlijke huisvesting zouden kunnen dalen, maar dat is nog niet het geval aangezien er – vanwege andere afwegingen – niet altijd goedkope locaties worden gebruikt, tevens is er leegstand van achtergelaten panden. Daarnaast is er sprake van efficiencywinst aangezien medewerkers van CWI, UWV en GSD elkaar in toenemende mate beter en sneller kunnen vinden in een BVG. Overigens wordt dit door de ZBO's momenteel nog als een leerproces beschouwd.

Reductie overlap in activiteiten

Door de oprichting van BVG's heeft reductie van overlappende werkzaamheden plaatsgevonden (b.v. één receptie). Tevens worden zaken minder vaak dubbel uitgevraagd aangezien mensen dichterbij elkaar zitten en elkaars uitvraag vertrouwen.

Overig

Beperking van systeemovergangen is momenteel niet breed gerealiseerd. Vaak werkt men op separate (zogenaamde 'tripartiete' infrastructuren) in de BVG's. Het Digitaal Klant Dossier en versimpeling van de infrastructuur moet hierin verandering brengen. De SUWI-partners geven overigens aan hierin gehinderd te zijn door de wetgeving omtrent privacybescherming.

2.2.7 Intake bijstand en WW door CWI

Beschrijving

De taken van de gemeenten met betrekking tot de intake van gegevens voor het verkrijgen van een bijstandsuitkering gaan over naar het CWI. De taken van de UVI's (UWV) met betrekking tot de intake van gegevens voor het verkrijgen van een WW-uitkering gaan over naar het CWI. UWV en gemeenten behouden echter wel de eindverantwoordelijkheid met betrekking tot het verstrekken van een uitkering. In de praktijk betekent dit dat deze partijen op basis van de gegevens uit de intake van CWI de beslissing nemen over verstrekking van de uitkering. UWV en gemeenten zijn verantwoordelijk voor de reïntegratie van bijstandsgerechtigden. In tegenstelling tot vroeger wordt door het CWI bij elke aanvraag voor een uitkering eerst gekeken of er een baan voor de aanvrager gevonden kan worden (werk voor inkomen gedachte).

Bijdrage

Deze wijziging betreft het merendeel van alle intakes binnen SUWI (WW + WWB). Qua realisatie is deze wijziging relatief vergevorderd; de uitvoering van de intake van de WW en bijstand bij CWI heeft momenteel echter een beperkte efficiency bijdrage geleverd. De intake is volledig naar CWI gegaan, maar beoogde efficiency effecten worden nog beperkt gerealiseerd en gemeenten blijven een deel van de intake (opnieuw) doen. De voordelen zijn met name zichtbaar op het vlak van schaalvoordelen en reductie van overlappende werkzaamheden (informatie-uitvraag).

Toename schaalvoordelen

De beoogde schaalvergroting is deels gerealiseerd, aangezien de bijstandsintake eerst plaatsvond bij 500 GSD's en nu bij het CWI en de WW eerst plaatsvond bij de 5 UVI's en nu bij het CWI. Iedere UVI had hierbij een eigen vorm en systematiek. Dit varieerde van schriftelijke intake tot een mondelinge intake en via melding op back-office kantoren of meldingsposten tot huisbezoeken van consultants of buitendienstmedewerkers. In eerste instantie was er na de invoering van SUWI bij de bijstand intake sprake van een inefficiency aangezien '500 ABW formulieren' tot 1 uitgebreid formulier werden samengevoegd. Uiteindelijk is hierin een versimpeling aangebracht. In potentie kunnen er

meer schaalvoordelen gerealiseerd worden wanneer uniformering van processen en systemen wordt doorgevoerd.²⁰

Reductie overlap in activiteiten

Reductie van overlappende werkzaamheden was bij deze wijziging beoogd en is niet geheel gerealiseerd. De GSD's doen namelijk een groot deel van de bijstand intake opnieuw²¹. Bij de WW intake is dit een kleiner deel. De werkgeverskant wordt hier voornamelijk opnieuw uitgevraagd. Dit was volgens UWV overigens in de pre-SUWI periode niet anders.

Overig

Er zijn geen efficiencyvoordelen bereikt op het vlak van systeemovergangen, specialisatie en marktwerking. Het aantal systeemovergangen is zelfs toegenomen, aangezien er een systeem aan het geheel van systemen is toegevoegd. Daarnaast komt er door het toevoegen van het CWI een interactiemoment/overdrachtsmoment bij in de procesketen.

2.3 Overlappende werkzaamheden

De tweede onderzoeksvraag van het ministerie betreft de mate waarin overlappende werkzaamheden bestaan na de invoering van SUWI en welke effecten dit heeft op de uitvoeringskosten. Hierbij is primair onderzoek verricht naar overlappende werkzaamheden in de procesketen - omdat hierin de SUWI-wijzigingen tot uitdrukking komen – en niet naar overlappende werkzaamheden binnen een een van de ZBO's. Naar mening van de onderzoekers bestaan er binnen de SUWI-keten dubbele werkzaamheden op het vlak van Intake, Reïntegratie en Handhaving. Tevens bestaan er dubbele werkzaamheden als gevolg van de huidige beperkte keteninformatisering. In Figuur 2.2²² en Tabel 2.2 is dit in meer detail weergegeven²³.

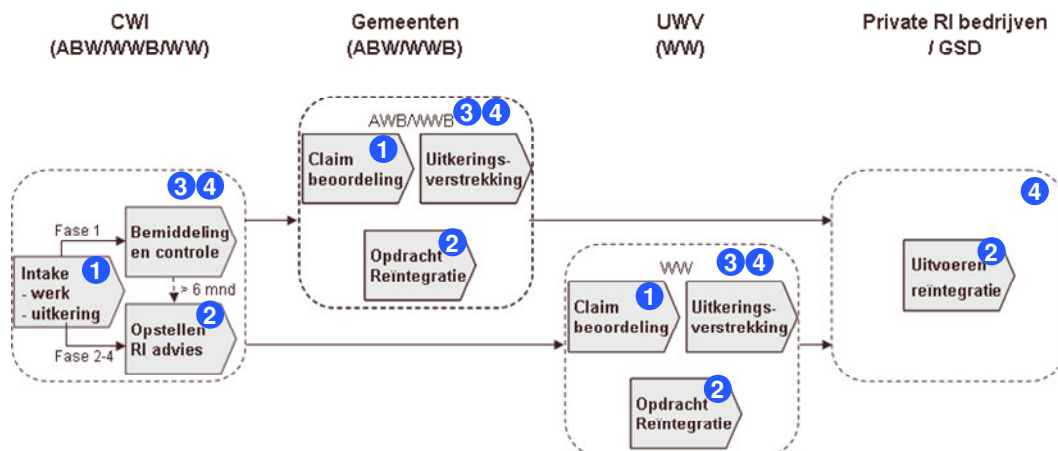
²⁰ Werksessie 'bijdrage SUWI-wijzigingen aan doelmatigheid', CWI/UWV/BKWI/NNC, mei 2006.

²¹ Aangezien de WWB apart wordt ge-evalueerd en buiten de scope van dit rapport valt, zijn deze indrukken niet nader onderzocht.

²² Het processchema is vereenvoudigd weergegeven; voorafgaand aan de intake bij CWI kunnen namelijk werkzaamheden zoals preventie plaatsvinden. Daarnaast is het mogelijk dat cliënten na afloop van de WW-periode van UWV naar Gemeenten worden doorverwezen voor een andere uitkering. Deze aspecten zijn niet weergegeven in het processchema.

²³ De burger bediend, commissie Keller, april 2005; SUWI: top of flop, VNG onderzoek, januari 2006; SUWI Ketenarchitectuur versie 1.0, BKWI; Bemiddeling en reïntegratie van werklozen, TW 29855.

Figuur 2.2 Overlappende werkzaamheden SUWI-keten



De effecten op de uitvoeringskosten zijn niet eenduidig vast te stellen, omdat de ZBO's hun kosten niet naar activiteiten uitsplitsen. De verwachting is dat de impact op de uitvoeringskosten bij de dubbele intake en de gevolgen van beperkte keteninformatisering (zie hoofdstuk 3) het grootst zijn.

Tabel 2.2 Impact van overlappende werkzaamheden SUWI-keten

Proces	Toelichting	Impact
1 Intake	<ul style="list-style-type: none"> Bij aanvraag WW wordt een deel van de werkzaamheden overgedaan door UWV Bij aanvraag WWB wordt gemiddeld 40% van de gegevens opnieuw uitgevraagd door GSD 	
2 Reïntegratie	<ul style="list-style-type: none"> CWI stelt reïntegratieadvies op UWV/gemeenten hebben adviesgesprek met cliënt RIB stelt reïntegratieplan op 	
3 Handhaving	<ul style="list-style-type: none"> Zowel CWI, UWV als GSD doen aan controle als handhavingstaak 	
4 Keteninformatisering	<ul style="list-style-type: none"> Door beperkte keteninformatie worden gegevens dubbel uitgevraagd en meerdere malen ingevoerd in administratieve systemen 	

2.4 Samenvatting en conclusies

Bij de invoering van het SUWI-stelsel per 1 januari 2002 werd beoogd om een verbetering van de doelmatigheid van de uitvoering tot stand te brengen. Dit nieuwe stelsel heeft geleid tot een aantal belangrijke en grootschalige wijzigingen, waarvan er bij zes wijzigingen potentieel forse efficiency effecten op konden treden, namelijk:

- vorming CWI;
- privatisering reïntegratie;
- samenvoeging UVI's en Lisv in UWV;
- geïntegreerd toezicht;
- invoering bedrijfsverzamelgebouwen;
- intake bijstand en WW door CWI.

Efficiënte uitvoeringsstructuur

De onderzoekers zijn van mening dat de invoering van SUWI daadwerkelijk heeft geleid tot een efficiëntere uitvoeringsorganisatie. De voordelen die gerealiseerd zijn, bevinden zich voornamelijk op het vlak van schaalvoordelen. Overigens zijn de beoogde voordelen van SUWI nog maar deels gerealiseerd; Er bestaat nog een besparingpotentieel binnen de huidige SUWI-structuur.

De samenvoeging van UVI's en Lisv in UWV heeft mede door taakstellende bezuiniging en via schaalvoordelen een groot efficiency effect gehad. Ook heeft de reductie van het aantal systeemovergangen binnen het UWV tot voordelen geleid. De totale efficiency realisatie van UWV bedraagt in 2005 ongeveer € 299 miljoen ten opzicht van 2002 (18% efficiencybesparing). Qua efficiëntie heeft de vorming van CWI vooral indirect bijgedragen door een ketenherschikking te faciliteren en directere interne aansturing te stimuleren. Binnen het CWI is er in de periode 2002-2005 ongeveer € 29 miljoen aan efficiencyvoordelen gerealiseerd (9% efficiencybesparing). De privatisering van reïntegratie heeft sterke efficiency prikkels gegenereerd in de uitvoering van reïntegratie, waarbij noodzakelijke keteninefficiënties zijn geaccepteerd. Het aantal RIB's is toegenomen en er is meer kostenfocus ontstaan. De effecten hiervan op de kosten zijn echter niet inzichtelijk.

Minder significante efficiencyvoordelen zijn gerealiseerd op het vlak van toezicht, bedrijfsverzamelgebouwen en de uitvoering van de intake van WW en Bijstand door het CWI. Zo heeft de invoering van bedrijfsverzamelgebouwen (BVG's) een beperkte bijdrage geleverd. Er lag overigens geen efficiencydoelstelling ten grondslag aan de vorming van BVG's en bovendien is de realisatie van de voordelen beperkt, omdat per 1/1/2006 slechts 50 procent van de BVG's is gerealiseerd. De kosten voor gezamenlijke huisvesting zouden in de toekomst kunnen dalen, maar dat is nog niet het geval aangezien er – vanwege andere afwegingen – niet altijd goedkope locaties worden gebruikt, tevens is er leegstand van achtergelaten panden. De integratie van toezicht heeft uit efficiency oogpunt geen significante bijdrage geleverd voor de SUWI keten, onder andere vanwege het kleine absolute volume. De uitvoering van de intake van de WW en bijstand bij CWI heeft een tevens beperkte efficiency bijdrage geleverd. De intake is volledig naar CWI gegaan, maar met name gemeenten blijven een deel van de intake (opnieuw) doen²⁴.

Overlappende werkzaamheden

Naar mening van de onderzoekers bestaan er binnen de SUWI-keten enige dubbele werkzaamheden op het vlak van Intake, Reïntegratie en Handhaving. Tevens bestaan er dubbele werkzaamheden als gevolg van de huidige beperkte keteninformatisering. De effecten op de uitvoeringskosten zijn niet eenduidig vast te stellen, omdat de ZBO's hun kosten niet naar activiteiten uitsplitsen. De verwachting is dat de impact op de uitvoeringskosten bij de dubbele intake en de gevolgen van beperkte keteninformatisering het grootst zijn. Het is in een aantal gevallen overigens mogelijk dat de voordelen van een effectieve en efficiënte totale keten opwegen tegen de nadelen van het bestaan van dubbele werkzaamheden. Naar mening van de onderzoekers dient men de besparingen vooral te zoeken in het reduceren van overlappende werkzaamheden (bijvoorbeeld door

²⁴ Dit onderdeel is in het onderzoek niet in detail onderzocht, aangezien Gemeenten in de evaluatie buiten scope vallen

verdergaande IT-ondersteuning en procesvereenvoudiging), in plaats van in het doorvoeren van grootscheepse wijzigingen in de uitvoeringsstructuur.

3 Functioneren IT-ondersteuningstructuur SUWI (keteninformatisering)

3.1 Vraagstelling

De vraagstelling van het ministerie van SZW op het vlak van de SUWI IT-ondersteuningstructuur luidt als volgt:

“Hoe functioneert de ondersteuningsstructuur op het gebied van (keten)informatisering en de uitwisseling van gegevens (BKWI, IB)?”

Deze vraag dient in de bredere context van de doelmatigheidsanalyse van de SUWI evaluatie gezien te worden, waarbij de nadruk ligt op de mate waarin de uitvoeringsketen efficiënter is geworden door de invoering van SUWI. De vraagstelling op het vlak van de IT-ondersteuningstructuur is door de onderzoekers vertaald in een vijftal onderzoeksvragen:

1. Welke rollen en verantwoordelijkheden kennen de SUWI-partners bij de IT-ondersteuningstructuur van de SUWI-keten?
2. Welke interactiemomenten bestaan er binnen de SUWI-keten en in hoeverre zijn deze ondersteund door IT?
3. Hoe functioneert de IT-ondersteuningstructuur en in hoeverre draagt deze bij aan een efficiënte uitvoeringsorganisatie?
4. Welke initiatieven ter verbetering van de IT-ondersteuningstructuur lopen momenteel?
5. Wat is het kostenniveau van de IT-ondersteuningstructuur en hoe verhoudt dit zich tot andere sectoren?

Vanwege de context van de vraagstelling, is de analyse en beantwoording van de onderzoeksvragen primair gericht op de ketenaspecten van de IT-ondersteuningstructuur en in mindere mate op de individuele uitvoeringsorganisaties en gemeenten. De onderzoekers besteden dan ook met name aandacht aan de interactiemomenten tussen de ketenpartners en de mate waarin gegevensuitwisseling hierbij efficiënt plaatsvindt. Een interactiemoment wordt hierbij gedefinieerd als een moment in de SUWI procesketen, waarbij overdracht van informatie plaatsvindt tussen de verschillende SUWI-partners (uitvoeringsorganisaties en gemeenten). Deze interactiemomenten worden ook wel omschreven als werkproceskoppelingen.

3.2 Rollen en verantwoordelijkheden SUWI-partners

De nieuwe uitvoeringsstructuur vereist dat gegevens snel en betrouwbaar uitgewisseld kunnen worden tussen de uitvoerders²⁵. Binnen de SUWI-keten zijn de individuele uitvoeringsorganisaties (CWI, UWV, SVB²⁶, etc) en gemeenten echter volledig vrij hun eigen informatiehuishouding te bepalen, voor zover dit buiten de kaders voor de gemeenschappelijke infrastructuur van de SUWI-keten valt. Overigens maakt SVB zowel op proces- als op IT-vlak maar beperkt deel uit van de SUWI-keten, daarom participeert SVB ook niet in het AKO (algemeen keten overleg). De uitspraken over keteninformatisering zijn dan ook in mindere mate van toepassing op SVB. Voor de interactiemomenten in de keten is samenwerking tussen de uitvoeringsorganisaties en gemeenten noodzakelijk. Naast het feit dat de SUWI-partners een eigen verantwoordelijkheid hebben om ketensamenwerking te realiseren, worden de uitvoeringsorganisaties en gemeenten tevens gefaciliteerd door een aantal partijen:

- Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen (BKWI);
- Stichting Inlichtingenbureau (IB);
- Coördinatiepunt ICT (CP-ICT).

BKWI

Het Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen (BKWI) bestaat sinds 2002 en heeft tot doel om de ketenpartners te ondersteunen bij hun werkzaamheden en om te komen tot afstemming op het gebied van ICT en systemen binnen het SUWI-domein. De werkzaamheden van het BKWI zijn primair gericht op het stimuleren en faciliteren van de gegevensuitwisseling tussen ketenpartners. Tevens beheert het BKWI het maken van afspraken tussen de partners over de inhoud van gegevens en wijze van uitwisseling.

IB

Het Inlichtingenbureau is een non-profit organisatie met als taak het ondersteunen van gemeenten bij hun wettelijke taken op het gebied van de sociale zekerheid. Dit gebeurt door coördinatie en dienstverlening op het vlak van elektronische gegevensuitwisseling tussen gemeenten en andere partijen in de keten Werk en Inkomen. Het IB faciliteert gemeenten bij het achterhalen van inkomensbestanddelen (zgn. Samenloop) bij Belastingdienst, IBG en UWV ter bestrijding van witte fraude. De controle wordt achteraf uitgevoerd, niet tijdens de beoordeling van claims.

CP-ICT

Het Coördinatiepunt ICT is een project van de VNG en Divosa om de informatiekundige ontwikkelingen die gemeentelijke sociale diensten (GSD) raken, te structureren en coördineren. Het CP-ICT biedt daarnaast ondersteuning op het vlak van de standaardisatie van interactiemomenten en levert een bijdrage aan de realisatie van het ketenprogramma. Het CP-ICT houdt zich tevens bezig met projecten rondom het Digitaal Klantdossier, Suwinet-Meldingen en het Burger Service Nummer.

²⁵ Wet SUWI en memorie van toelichting.

²⁶ Overigens maakt SVB zowel op proces- als op IT-vlak maar beperkt deel uit van de SUWI-keten, daarnaast participeert SVB niet in het AKO (algemeen keten overleg). De uitspraken over keteninformatisering zijn dan ook in mindere mate van toepassing op SVB.

Andere procespartners zoals de reïntegratiebedrijven en Arbo-diensten zijn wel gerelateerd aan de SUWI-keten, maar vallen qua keteninformatisering en -architectuur buiten het bereik van de faciliterende partijen

3.3 Interactiemomenten en IT-ondersteuning in de SUWI-keten

De SUWI-keten kan op hoofdlijnen worden onderverdeeld in een werk- en inkomengerelateerde keten, hoewel deze in de praktijk door de cliënt niet onafhankelijk van elkaar worden doorlopen. In de werkketen wordt een werkintake bij het CWI verricht, waarna de cliënt zo spoedig mogelijk aan werk wordt geholpen. In de inkomenketen wordt een uitkeringsintake verricht, waarna de cliënt - indien deze daar recht op heeft - een uitkering kan ontvangen.

In deze beide ketens bestaan vele interactiemomenten / werkproceskoppelingen tussen de verschillende SUWI-partners (zie bijlage). De ketenpartners hebben in AKO-verband (Algemeen Keten Overleg) besloten om een subset van deze interactiemomenten te automatiseren. De set van te automatiseren interactiemomenten bestaat met name uit interactiemomenten tussen CWI/UWV en CWI/GSD's. De interactiemomenten met bijvoorbeeld de reïntegratiebedrijven (RIB), werkgevers, de zorgketen en andere SUWI-gerelateerde organisaties staan niet op de lijst van te automatiseren interactiemomenten.

Te automatiseren interactiemomenten – Inkomenketen:

Binnen de 'inkomenketen' zijn er 12 belangrijke interactiemomenten benoemd, waarbij gegevensuitwisseling plaatsvindt tussen de ketenpartners. Op hoofdlijnen kan men hierbij onderscheid maken naar:

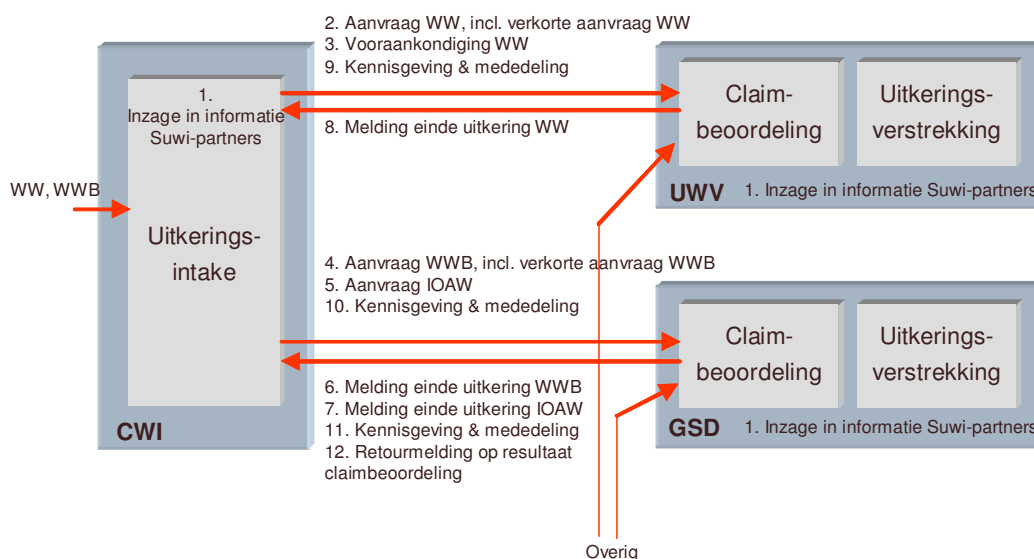
- ad hoc inzage in informatie van andere SUWI-partners;
- gestructureerde gegevensuitwisseling op het vlak van:
 - aanvraag van een uitkering;
 - melding van het einde van een uitkering;
 - kennisgeving van verwijtbaar gedrag en mededeling;
 - melding van resultaat van een claimbeoordeling.

Tabel 3.1 Belangrijke interactiemomenten in de inkomenketen

Interactiemoment	Betrokken partijen
1 Inzage in informatie van andere SUWI-partners (inkomenketen)	Allen
2 Aanvraag WW, inclusief verkorte aanvraag WW	CWI ->UWV
3 Vooraankondiging WW	CWI ->UWV
4 Aanvraag WWB, inclusief verkorte aanvraag WWB	CWI ->GSD
5 Aanvraag IOAW	CWI ->GSD
6 Melding einde uitkering WWB met reden	GSD -> CWI
7 Melding einde uitkering IOAW met reden	GSD -> CWI
8 Melding einde uitkering WW met reden	UWV -> CWI
9 Kennisgeving verwijtbaar gedrag en mededeling	CWI ->UWV
10 Kennisgeving verwijtbaar gedrag en mededeling	CWI ->GSD
11 Kennisgeving verwijtbaar gedrag en mededeling	GSD -> CWI
12 Retourmelding op resultaat claimbeoordeling	GSD -> CWI

Overigens bestaan er in de inkomenketen meer interactiemomenten (zie bijlage), de hier weergegeven interactiemomenten zijn door de ketenpartners als meest belangrijk benoemd. Tabel 3.1 geeft inzicht in de belangrijke interactiemomenten en welke partijen hierbij betrokken zijn. Figuur 3.1 beeldt dit grafisch uit.

Figuur 3.1 Belangrijke interactiemomenten in de inkomenketen



Gerealiseerde interactiemomenten – Inkomenketen:

In de inkomenketen van SUWI worden 3 van de 12 gedefinieerde interactiemomenten door IT ondersteund. De inzage in informatie van andere SUWI-partners wordt vormgegeven middels SUEWnet-inkijk en de Samenloopapplicatie (IB). De vooraankondiging WW (CWI-> UWV) en de kennisgeving verwijtbaar gedrag (CWI-> UWV) wordt vormgegeven middels Suwinet-Meldingen. Tabel 3.2 geeft hier inzicht in.

Tabel 3.2 Realisatie interactiemomenten in de inkomenketen

Interactiemoment	Betrokken partijen	Volume ^{a)} (indicatief)	Ondersteund door IT ^{b)}	(Beoogde) wijze van IT-ondersteuning
1 Inzage in informatie van andere SUWI-partners (inkomenketen)	Allen	Variabel	✓	• Suwinet-Inkijk • Samenloop-applicatie
2 Aanvraag WW, inclusief verkorte aanvraag WW	CWI -> UWV	± 400.000	✗	• Suwinet-Melding
3 Vooraankondiging WW	CWI -> UWV	± 400.000	✓	• Suwinet-Melding
4 Aanvraag WWB, inclusief verkorte aanvraag WWB	CWI -> GSD	± 100.000	✗	• Suwinet-Melding
5 Aanvraag IOAW	CWI -> GSD	<15.000	✗	• Suwinet-Melding
6 Melding einde uitkering WWB met reden	GSD -> CWI	± 100.000	✗	• Suwinet-Melding
7 Melding einde uitkering IOAW met reden	GSD -> CWI	< 15.000	✗	• Suwinet-Melding

Interactiemoment	Betrokken partijen	Volume ^{a)} (indicatief)	Ondersteund door IT ^{b)}	(Beoogde) wijze van IT-ondersteuning
8 Melding einde uitkering WW met reden	UWV -> CWI	± 400.000	✘	• Suwinet-Melding
9 Kennisgeving verwijtbaar gedrag en mededeling	CWI ->UWV	Variabel	✔	• Suwinet-Melding
10 Kennisgeving verwijtbaar gedrag en mededeling	CWI -> GSD	Variabel	✘	• Suwinet-Melding
11 Kennisgeving verwijtbaar gedrag en mededeling	GSD -> CWI	Variabel	✘	• Suwinet-Melding
12 Retourmelding op resultaat claimbeoordeling	GSD -> CWI	± 100.000	✘	• Suwinet-Melding

a) Per 1/1/2006 zijn 6 Suwinet-Meldingen softwarematig gereed, maar nog niet breed in gebruik bij de verschillende ketenpartners.

b) De volumes van de interactiemomenten zijn gebaseerd op aantal cliënten in 2005 die bijvoorbeeld een aanvraag doen of waarvan de uitkering beëindigd is.

In paragraaf 1.4 (bijdrage IT-ondersteuningstructuur) wordt nader ingegaan op de werking en bijdrage van de geautomatiseerde (gerealiseerde) interactiemomenten.

Te automatiseren interactiemomenten – Werkketen:

Binnen de ‘werkketen’ zijn er 4 belangrijke interactiemomenten benoemd, waarbij gegevensuitwisseling plaatsvindt tussen de ketenpartners. Op hoofdlijnen kan men hierbij onderscheid maken naar:

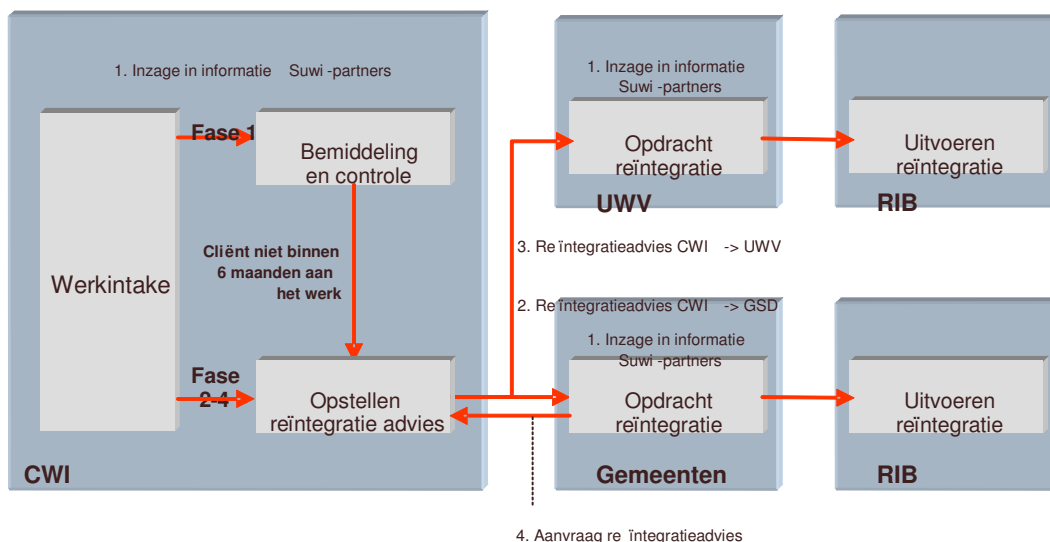
- ad hoc inzage in informatie van andere SUWI-partners;
- gestructureerde gegevensuitwisseling op het vlak van reïntegratieadvies;

Tabel 3.3 Belangrijke interactiemomenten in de werkketen

Interactiemomen	Betrokken partijen
1 Inzage in informatie van andere SUWI-partners	Allen
2 Reïntegratieadvies	CWI ->GSD
3 Reïntegratieadvies	CWI ->UWV
4 Aanvraag reïntegratieadvies	GSD ->CWI

Overigens bestaan er in de inkomenketen meer interactiemomenten (zie bijlage), de hier weergegeven interactiemomenten zijn door de ketenpartners als meest belangrijk benoemd. Tabel 3.3 geeft inzicht in de belangrijke interactiemomenten en welke partijen hierbij betrokken zijn. Figuur 3.2 beeldt dit grafisch uit.

Figuur 3.2 Belangrijke interactiemomenten in de werkketen



Gerealiseerde interactiemomenten – Werkketen:

In de werkketen van SUWI worden 2 van de 4 gedefinieerde interactiemomenten door IT ondersteund. De inzage in informatie van andere SUWI-partners wordt vormgegeven middels Suwinet-inkijk. Het reïntegratieadvies (CWI -> UWV) wordt vormgegeven middels Suwinet-Meldingen. Tabel 3.4 geeft hier inzicht in.

Tabel 3.4 Realisatie interactiemomenten in de werkketen

Interactiemoment	Betrokken partijen	Volume ^{a)} (indicatief)	Ondersteund door IT ^{b)}	(Beoogde) wijze van IT-ondersteuning
1 Inzage in informatie van andere SUWI-partners (inkomenketen)	Allen	Variabel	✓	• Suwinet-Inkijk
2 Reïntegratieadvies	CWI -> GSD	± 25.000	✗	• Suwinet-Melding
3 Reïntegratieadvies	CWI -> UWV	± 80.000	✓	• Suwinet-Melding
4 Aanvraag reïntegratieadvies	UWV -> CWI	± 25.000	✗	• Suwinet-Melding

- a) De volumes van de interactiemomenten zijn gebaseerd op aantal cliënten in 2005 die bijvoorbeeld een aanvraag doen of waarvan de uitkering beëindigd is
- b) Per 1/1/2006 zijn 6 Suwinet-Meldingen softwarematig gereed, maar nog niet breed in gebruik bij de verschillende ketenpartners

Conclusies

In de SUWI-keten zijn 16 belangrijke interactiemomenten benoemd, waarvan er 5 per 1/1/2006 ondersteund worden door IT, middels Suwinet-Inkijk, Suwinet-Meldingen en de Samenloopapplicatie. In paragraaf 1.4 (bijdrage IT-ondersteuningstructuur) wordt nader ingegaan op de werking en bijdrage van de geautomatiseerde (gerealiseerde) interactiemomenten. Overigens zijn per 1/1/2006 zes andere Suwinet-Meldingen in de inkomen- en werkketen softwarematig gereed, maar nog niet breed in gebruik bij de verschillende ketenpartners. De daadwerkelijke implementatie van deze Suwinet-Meldingen zal nog de nodige tijd en energie vergen van de verschillende SUWI-partners.

3.4 Bijdrage IT-ondersteuningstructuur

3.4.1 Onderdelen IT-ondersteuningstructuur

De IT-ondersteuningstructuur van de SUWI-keten wordt op hoofdlijnen gevormd door vier onderdelen: Suwinet-Inkijk, -Meldingen, -Mail en Samenloop. Deels kwam dit reeds aan de orde in de vorige paragraaf.

Suwinet-Inkijk

Suwinet-Inkijk is het instrument waarmee medewerkers van de ketenpartners CWI, UWV, GSD's, Arbeidsinspectie (AI), Sociale inlichtingen en OpsporingsDienst (SIOD) en SVB direct toegang krijgen tot relevante gegevens voor en over cliënten. Sinds begin 2002 is Suwinet-Inkijk operationeel en in 2005 is er door ongeveer 22.000 gebruikers ingelogd op Suwinet-Inkijk. Suwinet-Inkijk kende in 2005 +/- € 6,7 miljoen opvragingen door gebruikers van een van de ketenpartners. Het BKWI is verantwoordelijk voor het beheer en de doorontwikkeling van Suwinet-Inkijk.

Suwinet-Meldingen

In de keten van Werk en Inkomen wordt veel informatie uitgewisseld tussen de verschillende ketenpartners. Er is namelijk sprake van een interactie tussen de verschillende werkprocessen. Om deze interactiemomenten goed en efficiënt te ondersteunen zijn er Suwinet-Meldingen ontwikkeld. Deze berichten zorgen voor uitwisseling van gegevens tussen applicaties die bij verschillende ketenpartners in gebruik zijn. In 2005 zijn in totaal ongeveer 350.000 Suwinet-Meldingen verstuurd tussen de ketenpartners.

Suwinet-Mail

Het uitwisselen van klantgegevens via e-mail is niet toegestaan wegens beveiligingsrisico's die een rol spelen bij het verzenden van e-mail via Internet. Suwinet-Mail biedt een oplossing voor deze risico's. Suwinet-Mail stelt ketenpartijen uit het SUWI-domein (CWI, UVW en GSD's) in staat om mail te versturen via het gesloten netwerk Suwinet. In 2005 zijn ongeveer 240.000 beveiligde e-mails verstuurd door de medewerkers van de ketenpartijen.

Samenloopapplicatie

De Samenloop applicatie (per 6/6/2005 onderdeel van het Sectorloket Gemeenten) van het Inlichtingenbureau verzorgt primair voor medewerkers van GSD'en een maandelijkse vergelijking van WWB sofi-nummers met andere bestanden op rechtmatigheid en rapporteert signalen die eventueel aandacht vragen terug aan gemeenten. In 2005 zijn ongeveer 500.000 signalen verstuurd naar de GSD's.

In het kader van de SUWI evaluatie zijn de onderdelen Suwinet-Inkijk, Suwinet-Meldingen en Samenloop geanalyseerd, Suwinet-Mail is buiten beschouwing gelaten, aangezien dit in principe een reguliere (in dit geval beveiligde) e-mail faciliteit betreft.

3.4.2 Suwinet-Inkijk

Bijdrage aan efficiency

Suwinet-Inkijk wordt bij de verschillende SUWI-partners op veel plekken ingezet bij de werkprocessen rondom uitkeringsverstrekking (Inkomenketen) en in mindere mate (zie bijlage) ingezet bij de werkprocessen rondom bemiddeling en reïntegratie (werkketen)²⁷. Het gebruik van Suwinet-Inkijk leidt tot efficiencyvoordelen, het vermindert het zoekwerk, levert tijdsbesparing op bij CWI, UWV en gemeenten en levert dan ook een positieve bijdrage²⁸.

CWI gebruikt Suwinet-Inkijk om efficiënter gegevens te verkrijgen en om deze gegevens te verifiëren. Dit geldt vooral voor de uitkerings- en werkintake (intake) en de verificatie van de identiteit, maar in mindere mate bij activeringstaken. Bij UWV leidt gebruik van Suwinet-Inkijk tot een efficiënter werkproces, doordat medewerkers niet meer alle (externe) bronnen afzonderlijk hoeven te raadplegen om gegevens te verkrijgen. Zij kunnen contactmomenten minimaliseren en hoeven gegevens slechts eenmalig uit te vragen. Gemeenten gebruiken Suwinet-Inkijk om efficiënter gegevens te verkrijgen en om deze gegevens te verifiëren. Gemeenten zien de gegevens van Suwinet-Inkijk echter als een indicatie en doen altijd navraag. Tevens is uit het IWI onderzoek naar de gebruikswaarde van Suwinet-Inkijk ook niet gebleken dat gemeenten Suwinet-Inkijk inzetten voor reïntegratietaken. Daarnaast hebben de reïntegratiebedrijven geen toegang tot Suwinet en maken hierdoor ook geen gebruik van Suwinet-Inkijk²⁹.

De hierboven beschreven inzet van Suwinet-Inkijk leidt tot besparingen, welke in opdracht van BKWI en IB zijn onderzocht³⁰. Hierbij is een inschatting gemaakt van de efficiencywinst door het gebruik van Suwinet-Inkijk. Hieruit kwam naar voren dat een besparing van € 12 miljoen op jaarbasis optreedt, door verminderde benodigde arbeidscapaciteit. De vraag is echter of de efficiencywinst ook altijd daadwerkelijk geëffectueerd kan worden, aangezien theoretisch te besparen FTE niet altijd tot een reductie van het aantal formatieplaatsen, dan wel tot een reductie van het werkelijke aantal FTE leidt.

Gebruik Suwinet-Inkijk

De gebruikers geven in 2005 een gemiddeld cijfer '6' aan Suwinet-Inkijk en het gebruik is zeer wisselend.³¹ Per dag maken circa 4000 medewerkers gebruik van Suwinet-Inkijk. Het BKWI geeft aan dat ongeveer 20 procent van de gebruikers Suwinet-Inkijk dagelijks gebruikt en 80 procent gebruikt Suwinet-Inkijk maandelijks. Suwinet-Inkijk is geen applicatie die continu wordt gebruikt en het gebruik is niet evenredig verdeeld over alle gedefinieerde gebruikers. Dit komt onder andere door verschillende functies en werkzaamheden van medewerkers (niet iedereen heeft Suwinet-Inkijk nodig), het bestaan van Suwinet-Inkijk experts (waardoor bepaalde medewerkers nooit gebruik maken van Suwinet-Inkijk, en bepaalde medewerkers juist heel veel) en het bestaan van andere

²⁷ Gebruikswaarde Suwinet-Inkijk, IWI, maart 2005.

²⁸ Batenanalyse Samenloop en Inkijk, W. Keller en K. van Rij, januari 2006.

²⁹ Gebruikswaarde Suwinet-Inkijk, IWI, maart 2005.

³⁰ Batenanalyse Samenloop en Inkijk, W. Keller en K. van Rij, januari 2006.

³¹ Onderzoek gebruikerstevredenheid Suwinet-Inkijk 2005, BKWI, 29-01-2006.

ontsluitingsmethoden (uitprinten en meerdere malen opnieuw gebruiken, Suwinet-Melding).³²

Binnen de uitvoeringsinstellingen blijkt ook dat het gebruik van Suwinet-Inkijk wisselend is. Zo hebben alle CWI-vestigingen toegang tot Suwinet-Inkijk. De CWI-vestigingen kunnen echter op basis van lokale afspraken en omstandigheden hun organisatie en werkprocessen inrichten, waarbij het referentiewerkproces richtinggevend is. De adviseurs werk en inkomen zijn hierbij in hoge mate vrij om te kiezen of ze het instrument gebruiken bij hun werkzaamheden. Mede hierdoor verschilt de intensiteit van het gebruik per vestiging. Bij het UWV kunnen medewerkers uit alle UWV lokaties toegang krijgen tot Suwinet-Inkijk. De medewerkers binnen de divisie WW zijn verplicht Suwinet-Inkijk te gebruiken voor de uitvoering van de WW-processen. Waar mogelijk wordt Suwinet-Inkijk ook beschikbaar gesteld aan andere medewerkers. De beschikbaarheid van Suwinet-Inkijk binnen andere divisies is hierdoor echter ongelijkmatig. Bij Gemeenten is het gebruik van Suwinet-Inkijk niet verplicht gesteld. Medewerkers maken er in de uitvoering vrijwillig gebruik van. In hoeverre Suwinet-Inkijk daadwerkelijk gebruikt wordt, hangt af van de inrichting van het werkproces en de lokale afspraken tussen CWI en gemeenten.³³

Conclusies

De wijze waarop Suwinet-Inkijk gebruikt wordt, geeft echter aan dat Suwinet-Inkijk nog niet de functionaliteit biedt waar gebruikers behoefte aan hebben. Uit eerder onderzoek³⁴ blijkt dat er verschillende redenen zijn waarom Suwinet-Inkijk nog niet optimaal wordt ingezet: twijfels over de juistheid van de gegevens, ontbreken van werkgerelateerde informatie, problemen met de performance en beschikbaarheid van Suwinet-Inkijk en beperkte inbedding van het gebruik van Suwinet-Inkijk in de werkprocessen. Het BKWI geeft aan dat de performance de afgelopen periode verbeterd is (opvraagtijden zijn volgens BKWI gereduceerd van enkele minuten, naar enkele seconden)

3.4.3 Suwinet-Meldingen

Binnen het SUWI-stelsel bestaan vele werkproceskoppelingen / interactiemomenten tussen de verschillende ketenpartners. De ketenpartners hebben besloten om een subset (15 stuks) van deze interactiemomenten te automatiseren d.m.v. Suwinet-Meldingen. Per 1 januari 2006 is een drietal Suwinet-Meldingen volledig door IT ondersteund en in gebruik bij de verschillende ketenpartners, namelijk (zie tevens Tabel 5):

Voor aankondiging WW CWI → UWV

Bij een voor aankondiging WW meldt CWI aan UWV dat een cliënt een WW-uitkering gaat aanvragen. Het Sonar systeem van CWI ondersteunt de elektronische verzending van de voor aankondiging aan UWV. Medewerkers UWV krijgen deze data op hun scherm en kunnen dit printen. UWV heeft op korte termijn geen plannen om voor aankondigingen automatisch te verwerken. In 2005 zijn er ± 337.350 voor aankondigingen verstuurd.

³² Batenanalyse Samenloop en Inkijk, W. Keller en K. van Rij, januari 2006.

³³ Gebruikswaarde Suwinet-Inkijk, IWI, maart 2005.

³⁴ Gebruikswaarde Suwinet-Inkijk, IWI, maart 2005.

Reïntegratieadvies CWI → UWV

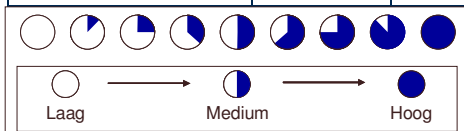
Bij deze melding brengt CWI een reïntegratie advies uit aan UWV dat verantwoordelijk is voor de reïntegratie van de cliënt. Het Sonar systeem van CWI ondersteunt de elektronische verzending van het reïntegratie advies aan UWV. De UWV medewerkers slaan dit op in een elektronisch dossier, maar het wordt niet direct ingevoerd in de administratieve systemen van UWV. In 2005 zijn er ± 10.350 reïntegratie adviezen verstuurd (exclusief terugmelding).

Kennisgeving verwijtbaar gedrag en mededeling CWI → UWV

Indien de cliënt zich onvoldoende inspant om betaald werk te vinden, of onvoldoende meewerkt aan een reïntegratie traject, kan dit leiden tot korting op de uitkering. De organisatie die verantwoordelijk is voor bemiddeling c.q. reïntegratie meldt het verwijtbare gedrag van de cliënt aan de uitkerende organisatie. In 2005 zijn er + 3.700 kennisgevingen verstuurd (exclusief terugmelding).

Tabel 3.5 Bijdrage geautomatiseerde (gerealiseerde) interactiemomenten

Proces	Betrokken partijen	In gebruik?	Volume ^{a)}	Toelichting	Impact
B Vooraankondiging WW	CWI -> UWV	✓	± 400.000	<ul style="list-style-type: none"> CWI meldt aan UWV dat een cliënt een WW-uitkering gaat aanvragen Sonar (CWI) ondersteunt de elektronische verzending van de vooraankondiging van UWV. Medewerkers UWV krijgen deze data op hun scherm en kunnen dit printen. UWV heeft op korte termijn geen plannen om vooraankondigingen automatisch te verwerken In 2005 zijn er ± 337.350 vooraankondigingen verstuurd 	
H Kennisgeving verwijtbaar gedrag en mededeling	CWI → UWV	✓	Variabel	<ul style="list-style-type: none"> Indien de cliënt zich onvoldoende inspant om betaald werk te vinden, of onvoldoende meewerkt aan een reïntegratietraject, kan dit leiden tot korting op de uitkering De instantie die verantwoordelijk is voor de bemiddeling c.q. reïntegratie meldt het verwijtbare gedrag van de cliënt aan de uitkerende instantie In 2005 zijn er ± 3.700 kennisgevingen verstuurd (exclusief terugmelding) 	
N Reïntegratieadvies	CWI → UWV	✓	± 80.000	<ul style="list-style-type: none"> CWI brengt een reïntegratietraject advies uit aan UWV dat verantwoordelijk is voor de reïntegratie van de cliënt Sonar (CWI) ondersteunt de elektronische verzending van het reïntegratieadvies van UWV. De UWV-medewerkers slaan dit op in een elektronisch dossier, maar het wordt niet direct ingevoerd in de administratieve systemen van UWV In 2005 zijn er ± 10.350 reïntegratie adviezen verstuurd (exclusief terugmelding) 	



a) De volumes van de interactiemomenten zijn gebaseerd op aantal cliënten die bijvoorbeeld een aanvraag doen of waarvan de uitkering beëindigd is.

Conclusies

De bijdrage van de Suwinet-Melding is zeer beperkt. Allereerst is slechts een klein aantal meldingen gerealiseerd. De daadwerkelijk gerealiseerde meldingen dragen vervolgens in de praktijk slechts beperkt bij. De meldingen worden niet opgenomen in de IT-systemen van de ontvangende partij of betreffen slechts kleine volumes. Daarnaast blijven de dossiers/bijlagen bij de gerealiseerde / beoogde meldingen op papier-basis bestaan, waardoor ook in de toekomst een significante papierstroom blijft bestaan. Overigens zijn per 1 januari 2006 6 andere Suwinet-Meldingen softwarematig gereed, maar nog niet breed in gebruik bij de verschillende ketenpartners. De daadwerkelijke implementatie van deze Suwinet-Meldingen zal nog de nodige tijd en energie vergen van de verschillende SUWI-partners.

3.4.4 Samenloopapplicatie

Werkwijze samenloopapplicatie

De Samenloop applicatie van het Inlichtingenbureau verzorgt primair voor medewerkers van GSD' en een maandelijkse vergelijking van WWB sofi-nummers met andere bestanden op rechtmatigheid en rapporteert signalen die eventueel aandacht vragen terug aan gemeenten. De samenloopapplicatie zoekt in verschillende systemen van verschillende partijen (bijvoorbeeld de Belastingdienst) naar mogelijke verbanden die wijzen op onrechtmatig gebruik van de WWB uitkering. Dit voorkomt dat GSD' en navraag moeten doen bij de verschillende ketenpartners en niet-ketenpartners

Gemeenten kunnen op drie manieren de resultaten van de gegevensvergelijking door het Inlichtingenbureau teruggekoppeld krijgen, namelijk³⁵:

- SLSO: samenloop signaal overzicht, PDF bestand dat geschikt is om uitgeprint te worden;
- SLSE: samenloop signaal exportbestand, CSV of XML bestand dat kan worden opgevraagd of worden gedownload;
- IB-Inkijk: inkijken van gegevens op vergelijkbare wijze als Suwinet-Inkijk; gegevens zijn overigens niet toegankelijk voor derden, ook niet via Suwinet.

Gebruik samenloopapplicatie

De Samenloopapplicatie wordt bij alle gemeenten (94,4%) structureel gebruikt. Bij enkele gemeenten is het gebruik minimaal, omdat men 'de klanten kent'. De acceptatie bij gebruikers van samenloop is de afgelopen periode aanzienlijk verbeterd, door een verbeterde kwaliteit van de samenloop signalen³⁶. Het Inlichtingenbureau voorziet in 2006 een beperkt aantal uitbreidingen in de samenloopapplicatie. De uitbreidingen hebben voornamelijk betrekking op ontsluiten van nieuwe gegevensbronnen en het verbeteren van kwaliteit van bestaande signalen³⁷.

³⁵ Privacyjaarsverslag IB, 2005.

³⁶ Batenanalyse Samenloop en Inkijk, W. Keller en K. van Rij, januari 2006.

³⁷ Jaarplan IB, 2006.

Een klanttevredenheidsonderzoek van het Inlichtingenbureau wijst uit dat klanten over het algemeen tevreden zijn over de dienstverlening van het IB (cijfer: 7,5) en ook over de samenloopapplicatie (cijfer: 7,2)³⁸. Juistheid en tijdigheid van signalen worden genoemd als verbeterpunten. Het analyseren van signalen kost doorgaans veel tijd en er over het algemeen is er weinig zicht op de resultaten die met de geleverde signalen worden bereikt. Een ander nadeel is dat de samenloop controle achteraf plaatsvindt. Hierdoor worden burgers regelmatig achteraf na een (groot) aantal maanden geconfronteerd met financiële correcties, bijvoorbeeld terugvordering wegens te veel ontvangen uitkering.

Net als de efficiencybijdrage van Suwinet-Inkijk, is de bijdrage van de Samenloopapplicatie in opdracht van BKWI en IB onderzocht³⁹. Hieruit blijkt dat door de Samenloopapplicatie een efficiencywinst ontstaat van € 6,5 miljoen op jaarbasis o.a. door verminderde benodigde arbeidscapaciteit. Uiteraard is het hierbij de vraag is of deze efficiencywinst ook altijd daadwerkelijk geëffectueerd kan worden, aangezien theoretisch te besparen FTE niet altijd tot een reductie van het aantal formatieplaatsen, dan wel tot een reductie van het werkelijke aantal FTE leidt.

Conclusies

De Samenloopapplicatie levert een positieve bijdrage qua efficiency, maar het analyseren van de signalen kosten doorgaans veel tijd, er is weinig zicht op de resultaten die met de geleverde signalen worden bereikt (effectiviteit) en de controle vindt achteraf plaats (waardoor burgers achteraf geconfronteerd worden met terugvorderingen).

3.5 Initiatieven ter verbetering

Het SUWI Ketenprogramma 2006 (AKO) heeft voor 2006 een zevental speerpunten gedefinieerd rondom ketensamenwerking⁴⁰. Het realiseren van een verdergaande keteninformatisering is één van de speerpunten van het ketenprogramma. Hieronder vallen een aantal belangrijke initiatieven ter verbetering van de keteninformatisering en gegevensuitwisseling:

- ontwikkelen Digitaal Klant Dossier (DKD);
- landelijk implementeren van de (openstaande) Suwinet-Meldingen;
- implementatie van de BVG infrastructuur in de BVG's.

Digitaal Klant Dossier (DKD)

Het DKD vormt een gemeenschappelijk dossier van alle informatie die bij CWI, UWV en Gemeenten en aanverwante partijen voorhanden is m.b.t. cliënten. CWI heeft de opdracht gekregen om in overleg met de ketenpartners een digitaal klant dossier (DKD) te ontwikkelen. Eind 2006 is de oplevering van versie 1 gepland, eind 2007 dient fase 2 opgeleverd te worden. Het DKD kan gezien worden als de opvolger van Suwinet-Inkijk.

³⁸ Resultaten Performance Monitor IB, Effectory, 10-01-2006.

³⁹ Batenanalyse Samenloop en Inkijk, W. Keller en K. van Rij, januari 2006.

⁴⁰ SUWI ketenprogramma 2006, Samen voor onze klanten, Algemeen Keten Overleg (AKO), 5-10-2005.

Suwinet-Meldingen

De implementatie van (openstaande) Suwinet-Meldingen wordt in 2006 verder opgepakt. De regie van de uitrol komt bij de lokale samenwerkingsclusters te liggen. BKWI ondersteunt samen met CWI, Inlichtingenbureau en CP-ICT dit implementatietraject. De implementatie van de Suwinet-Meldingen leidt ook tot introductie van nieuwe software, aanpassingen op SNO's (service niveau overeenkomsten), werkinstructies en opleidingen.

Bedrijfsverzamelgebouwen (BVG)

Veel BVG's beschikken momenteel over een 'tripartiete technische infrastructuur', dat wil zeggen, drie telefooncentrales, netwerken, kantoorautomatisering, et cetera. Op basis van een aantal pilots in 2005 is een uniforme BVG infrastructuur blauwdruk opgesteld. De landelijke implementatie hiervan wordt uitgevoerd in 2006.

Conclusies

De onderzoekers zijn van mening dat deze speerpunten goed aansluiten op de 'witte vlekken' van de huidige IT-ondersteuningstructuur. Hierbij is de exacte inhoud en haalbaarheid van de initiatieven door de onderzoekers niet in detail onderzocht. Met name voor de realisatie van het DKD en de Suwinet-Meldingen zien de onderzoekers enige risico's qua doorlooptijd en haalbaarheid. In de afgelopen jaren is gebleken dat het realiseren van ketenbrede initiatieven complex is, vanwege ontbreken van centrale aansturing en ZBO-interne dynamiek. Deze randvoorwaarden zullen bij bovengenoemde initiatieven tevens een beperkende rol spelen.

3.6 IT-kostenniveau

Bij het beoordelen van het functioneren van de IT-ondersteuningstructuur speelt het kostenniveau tevens een rol. In de jaarverslagen van de uitvoeringsinstellingen is geen onderscheid gemaakt naar ICT-kosten voor interne bedrijfsvoering en keteninformatisering. Er wordt wel onderscheid gemaakt tussen interne bedrijfsvoering en projecten, maar projecten zijn niet 'een-op-een' te koppelen aan keteninformatisering. Het is hierdoor niet mogelijk om uitspraken te doen over het kostenniveau van de keteninformatisering.

Het is daarentegen wel mogelijk om ICT-kosten van de verschillende uitvoeringsinstellingen te bepalen. Daarnaast zijn de jaarlijkse kosten van de faciliterende partijen (BKWI, IB en CP-ICT) bekend. Dit geeft een beeld van de mate waarin men efficiënt omgaat met de inzet van IT. Uiteraard kan op basis van een puur financiële analyse geen uitspraak worden gedaan over de kwaliteit van de ICT-dienstverlening. Daarnaast dient de vergelijking van de ICT-kostenniveau's met andere sectoren als indicatief te worden gezien.

Voor het vaststellen van de automatiseringskosten voor CWI, UWV en SVB is uitgegaan van de post Automatiseringskosten in 2005 in de jaarverslagen van de uitvoeringsinstellingen⁴¹. De ICT-kosten van CWI bedragen hiermee in 2005 € 51,9 miljoen, de ICT-

⁴¹ Jaarverslag CWI, UWV, 2005.

kosten van UWV bedragen in 2005 € 304 miljoen. Het SVB jaarverslag geeft aan dat € 14,9 miljoen aan automatiseringskosten is besteed in 2005⁴². Deze automatiseringskosten zijn inclusief kosten voor reguliere uitvoering en (transformatie)projecten, maar exclusief kosten voor o.a. IT-personeel, huisvesting-, reis-, en kantoorkosten. De verwachting is dan ook dat de werkelijke ICT-kosten hoger zijn⁴³.

Tabel 3.6 ICT-kosten per fte

2005 (in € K)	CWI	UWV	SVB
Automatiseringskosten	51.874	304.000	14.933
Aantal fte (intern en extern)	4.859	20.263	3.517
Automatiseringskosten/fte	10,67	15,00	4,25

Vergelijking met andere sectoren

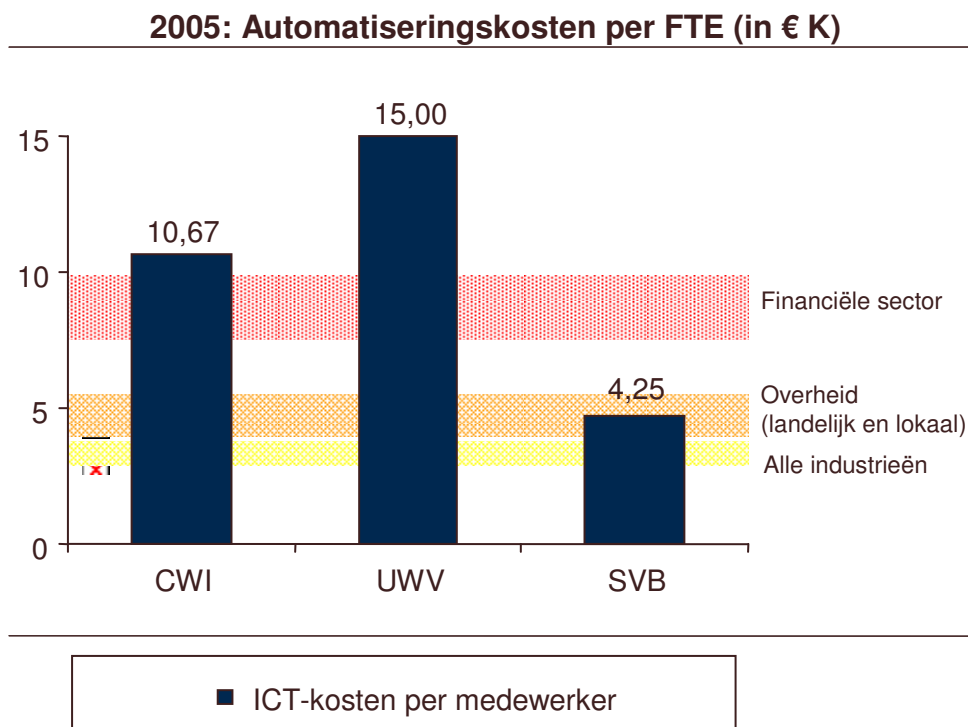
Om een beeld te krijgen van mate waarin IT efficiënt wordt ingezet in het SUWI-landschap, zijn de ICT-kosten van de verschillende uitvoeringsinstellingen vergeleken met benchmarks voor andere sectoren. Een relatief betrouwbare indicator hiervoor is de gemiddelde ICT-kosten per fte. Tabel 3.6 geeft de gemiddelde ICT-kosten per fte weer voor het CWI, UWV en SVB.

Figuur 3.3 geeft een vergelijking (op hoofdlijnen) weer met andere sectoren, namelijk: de financiële sector, de sector overheid en een gemiddelde van alle industrieën. Hieruit blijkt dat het kostenniveau van de IT-ondersteuningstructuur van CWI en UWV zich boven het gemiddelde van de financiële sector bevindt, SVB bevindt zich onder het gemiddelde. De financiële sector kan van oudsher getypeerd worden als één van de meest IT-kostenintensieve sectoren. De lezer dient echter zeer terughoudend te zijn in onderlinge vergelijking van de ICT-kosten tussen CWI, UWV en SVB, aangezien de kostendefinities per uitvoeringsorganisatie kunnen verschillen.

⁴² Jaarverslag SVB, 2005. Uit een door Gartner uitgevoerd onderzoek, in opdracht van SVB, blijkt dat de werkelijke ICT-kosten van de SVB in 2005 € 31,6 miljoen bedragen.

⁴³ UWV geeft aan dat een deel van ICT-kosten in 2005 veroorzaakt wordt door nieuwe systemen als gevolg van wet- en regelgeving. De verwachting van UWV is dat vanaf 2007 de baten van uitfasering van voormalige Uvi systemen kunnen worden geïncasseerd (als de uitfasering zijn beslag zal krijgen).

Figuur 3.3 Vergelijking ICT-kostenniveau CWI, UWV en SVB met andere sectoren



Deze vergelijking is gebaseerd op benchmarks van Gartner voor West Europa, voor het jaar 2005⁴⁴. De grafiek geeft een bandbreedte weer per sector. De bovengrens vertegenwoordigt het gemiddelde ICT-kostenniveau per sector zoals gepresenteerd in het Gartner rapport. De ondergrens betreft een correctie van 25 procent. De reden hiervoor is dat de automatiseringskosten van de uitvoeringsinstellingen exclusief kosten voor o.a. IT-personeel, huisvesting-, reis-, en kantoorkosten zijn (verschilt per uitvoeringsinstelling). De gehanteerde Gartner benchmark bevat wel de bovenstaande kostensoorten. Het Gartner benchmark onderzoek geeft aan dat ± 25 procent van de ICT-kosten bestaan uit kosten voor IT-personeel en Facilities (zie bijlage). Hierdoor is een bandbreedte (correctie) aangehouden op de benchmark van 25 procent.

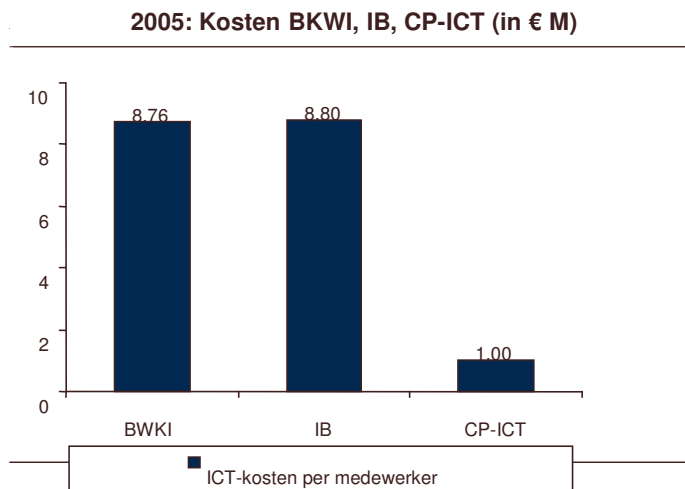
Faciliterende partijen

De kosten voor de partijen die ketenbreed actief zijn met IT-ondersteuning zijn bedragen in 2005 ongeveer € 18,5 miljoen⁴⁵. De kosten (regulier en projecten) van het BKWI bedragen in 2005 € 8,76 miljoen (waarvan ca € 2 miljoen voor projecten), van het Inlichtingenbureau € 8,7 miljoen en het CP-ICT: € 1,00 miljoen. Figuur 3.4 geeft dit grafisch weer.

⁴⁴ Gartner Western Europe IT spending and staffing report, 2005.

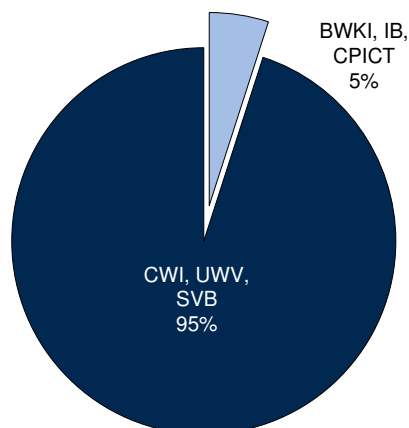
⁴⁵ Jaarverslag BKWI en IB, 2005.

Figuur 3.4 Kosten faciliterende partijen BKWI, IB, CP-ICT



De totale ICT-kosten van CWI, UWV en SVB bedragen in 2005 ca. € 371 miljoen. De kosten voor de faciliterende partijen bedragen in 2005 ca. € 18,5 miljoen. De jaarlijkse kosten van het BKWI, IB en CP-ICT vormen hiermee een relatief klein deel (5%) van de ICT-kosten van CWI, UWV en SVB in 2005 (95%). Figuur 3.5 geeft dit grafisch weer. Het aandeel van de partijen die ketenbreed actief zijn met IT-ondersteuning zou kleiner zijn, indien de ICT-kosten van de GSD's meegenomen zouden worden. Deze zijn echter niet integraal beschikbaar

Figuur 3.5 Kosten faciliterende partijen t.o.v. totale ICT-kosten UWV, CWI, SVB



Conclusies

Uit een vergelijking met andere sectoren blijkt dat het kostenniveau van de IT-ondersteuningstructuur van UWV en CWI zich boven het gemiddelde van de financiële sector bevindt. SVB bevindt zich onder dit gemiddelde. Dit is exclusief de kosten voor ketenbrede ondersteuning. Uiteraard kan op basis van een puur financiële analyse geen uitspraak worden gedaan over de kwaliteit van de ICT-dienstverlening en de verklaringen voor het relatieve kostenniveau. De lezer dient daarnaast zeer terughoudend te zijn in onderlinge vergelijking van de ICT-kosten tussen CWI, UWV en SVB, aangezien de kostendefinities per uitvoeringsorganisatie kunnen verschillen.

3.7 Samenvatting en conclusies

Met de invoering van de Wet Structuur Uitvoering Werk en Inkomen (SUWI) wilde de wetgever een stelsel creëren waarin de cliënt centraal staat, waarin uitkeringsafhankelijkheid waar mogelijk wordt voorkomen (preventie) of beperkt (activering) en waarin de cliënt die daar recht op heeft tijdig de juiste uitkering ontvangt. Samenwerking tussen de verschillende uitvoeringsorganisaties en gemeenten is essentieel om deze doelstellingen op een efficiënte wijze te bereiken. Hiervoor is een vergaande vorm van keteninformatisering en gegevensuitwisseling noodzakelijk, waarbij automatisering van interactiemomenten tussen de ketenpartners vereist is.

De onderzoekers zijn van mening dat de afgelopen jaren veel en complex werk is verzet, wat heeft geleid tot een aantal goede instrumenten op het vlak van keteninformatisering. Momenteel levert de huidige IT-ondersteuningstructuur echter nog een beperkte bijdrage aan keteninformatisering en efficiënte gegevensuitwisseling. Slechts een beperkt aantal interactiemomenten in de uitvoeringsketen wordt ondersteund door een ketenbrede IT-oplossing. Het gebruik van de aanwezige IT-ondersteuning geeft aan dat het nog niet de functionaliteit biedt waar gebruikers behoefte aan hebben.

Binnen de SUWI-keten bestaan vele interactiemomenten tussen de verschillende SUWI-partners. De ketenpartners hebben besloten om een subset (16 stuks) van deze interactiemomenten te automatiseren, door Suwinet-Inkijk, Suwinet-Meldingen en de Samenloopapplicatie:

- Het gebruik van Suwinet-Inkijk leidt tot efficiencyvoordelen in de processen van CWI, UWV en Gemeenten en levert een positieve bijdrage. De wijze waarop Suwinet-Inkijk gebruikt wordt, geeft echter aan dat Suwinet-Inkijk nog niet de functionaliteit biedt waar gebruikers behoefte aan hebben.
- De Suwinet-Meldingen leveren een zeer beperkte bijdrage; slechts 3 ondersteunde interactiemomenten zijn breed in gebruik bij de SUWI-partners. De bijdrage van de gerealiseerde meldingen is in de praktijk beperkt, aangezien deze standaard meldingen niet altijd worden opgenomen in de ontvangende IT-systemen of slechts kleine volumes betreffen.
- De Samenloopapplicatie levert een positieve bijdrage qua efficiency, maar het analyseren van de signalen kost doorgaans veel tijd, er is weinig zicht op de resultaten (effectiviteit) die met de geleverde signalen worden bereikt en de controle vindt achteraf plaats (wat minder wenselijk is dan vooraf).

De beperkte mate van keteninformatisering leidt ertoe dat het SUWI-stelsel geconfronteerd blijft worden met grote papieren gegevensstromen tussen de uitvoeringsorganisaties en gemeenten, waarbij informatie dubbel bij de klant wordt uitgevraagd, informatie dubbel door medewerkers wordt vastgelegd en er een kans op administratieve fouten blijft bestaan.

De ketenpartners zijn doordrongen van het bovenstaande en hebben in het SUWI Ketenprogramma voor 2006 een aantal initiatieven benoemd ter verbetering van de keteninformatisering en gegevensuitwisseling. Deze initiatieven sluiten naar mening van

de onderzoekers aan bij de ‘witte vlekken’ van de huidige ondersteuning. Hierbij is de exacte inhoud en haalbaarheid van de initiatieven door de onderzoekers niet in detail onderzocht. De onderzoekers zien echter ook een aantal risico’s qua doorlooptijd en haalbaarheid, met name voor de realisatie van het Digitaal Klant Dossier (DKD) en de Suwinet-Meldingen. In de afgelopen jaren is namelijk gebleken dat het realiseren van ketenbrede initiatieven complex is, vanwege ontbreken van centrale aansturing vanuit het geheel van de keten. Deze elementen kunnen bij bovengenoemde initiatieven opnieuw een beperkende rol spelen.

Bijlagen

Methodologie

De aanpak van de SUWI-evaluatie bestaat uit vier fasen: inventarisatie, analyse, conclusies en beschouwingen:

1. In de inventarisatiefase is de noodzakelijke documentatie bij SUWI-partners en andere instanties (bv. IWI, PWC, etc) opgevraagd en bestudeerd. In deze fase zijn onder andere financiële gegevens verzameld, indicatoren opgesteld, oorspronkelijke en huidige SUWI processen in kaart gebracht en is de huidige IT-ondersteuningstructuur vastgesteld.
2. In de analysefase zijn de geïnventariseerde gegevens nader bestudeerd en is onder andere bepaald wat de (financiële) gevolgen zijn geweest van de invoering van SUWI, wat de bijdrage is geweest van de invoering van SUWI aan een efficiëntere uitvoeringsorganisatie en hoe de ondersteuningsstructuur op het gebied van (keten)informatisering en de uitwisseling van gegevens functioneert. Hierbij is ook gebruik gemaakt van gesprekken en werksessies met deskundigen in de betrokken SUWI-organisaties. Voor wat betreft de analyse van de uitvoeringskosten zijn met name de verschillen tussen budgetten en realisaties onderzocht. Voor wat betreft de uitvoeringsstructuur is de analyse geconcentreerd op de structurele wijzigingen die de invoering van SUWI heeft veroorzaakt in de uitvoeringsketen; per wijziging is geanalyseerd langs welke efficiënciemechanismen de doelmatigheid van de keten is beïnvloed, hoe groot de relatieve bijdrage aan de efficiency van de totale keten is geweest en in hoeverre de mate van realisatie een beperkende rol speelt bij de behaalde resultaten. Voor wat betreft de ondersteuningstructuur heeft de analyse zich gericht op de behoeften aan IT-ondersteuning in de keten en de mate waarin en wijze waarop aan deze behoefte wordt voldaan. Zuiver interne IT-ondersteuning binnen de uitvoeringsorganisaties is gegeven de vraagstelling buiten beschouwing gelaten.
3. In de conclusiefase zijn de verschillende analyses in samenhang bestudeerd en beoordeeld en zijn de onderzoeksvragen beantwoord. Een belangrijk onderdeel in de beoordelingsfase is zorgvuldige afstemming met betrokken partijen.
4. In de beschouwingen is gekeken naar oplossingen voor de gesignaleerde problemen en inefficiëncies. Hierbij is gebruik gemaakt van binnen het bureau aanwezige expertise met betrekking tot efficiëncyverbetering, mede opgedaan in andere sectoren.

Bovenstaande werkwijze was sterk iteratief van aard, waarbij geïnventariseerde datapunten geanalyseerd werden door de onderzoekers en daarna getoetst werden met vertegenwoordigers van SUWI-partners. Bovendien werden ontbrekende elementen voor de onderbouwing van conclusies geïdentificeerd. Vervolgens werden additionele datapunten verzameld, welke vervolgens weer getoetst werden. Naar mening van de onderzoekers heeft dit geleid tot een volledige, goed onderbouwde en zorgvuldig afgestemde rapportage. Zoals in de analyse en de conclusies blijkt, was het niet mogelijk

om op alle onderdelen sluitende conclusies te kunnen trekken op detail niveau. Dit heeft met name te maken met de wijze van administreren binnen de betreffende uitvoeringsorganisaties.

De evaluatie van de invoering van SUWI en de bijbehorende oordeelsvorming is deels gebaseerd op primair onderzoek van de onderzoekers, voor het merendeel op analyse van diverse onderzoeksrapporten, jaarverslagen, notities en deels op gehouden interviews en werksessies met diverse vertegenwoordigers van de betrokken organisaties. Naar mening van de onderzoekers geeft dit een goede basis voor oordeelsvorming, waarbij de verschillende bronnen op de belangrijkste onderdelen overeenstemmen. Hierbij is het voor de lezer van belang te beseffen dat de onderzoekers zich met name hebben geconcentreerd op de beantwoording van de vraagstelling en niet altijd de exacte inhoud van details hebben kunnen onderzoeken.

In de volgende paragraaf wordt in detail aangegeven welke bronnen, interviews en werksessies als input en onderbouwing dienen voor de analyse.

Bronvermeldingen en interviews

De beoordeling van de doelmatigheid van SUWI is, zoals hierboven gebaseerd op onderzoeksrapporten, jaarverslagen, notities en interviews en werksessies met diverse vertegenwoordigers van de betrokken organisaties. Hieronder is een beknopt overzicht van gebruikte literatuur weergegeven, alsmede een lijst van geïnterviewden.

Literatuur

- Jaarverslag UWV 2002-2005
- Jaarverslag CWI 2002-2005
- Jaarverslag SVB 2002-2005
- Meibrieven UWV 2002-2005
- Meibrieven CWI 2002-2005
- Jaarplannen UWV 2002-2005
- Jaarplannen CWI 2002-2005
- Diverse managementrapportages UWV divisies
- Benchmarkstudie CWI, Berenschot
- Wet SUWI en memorie van toelichting
- Verantwoording kwaliteitsbudgetten 2002-2006 UWV
- Meerjaren beleidsplan 2007-2010, UWV
- Inzicht in kostenbesparing CWI, IWI
- Onderzoek verschillen kostenramingen UWV-SZW, PriceWaterhouseCoopers
- SUWI-evaluatie: paper doelmatigheid, 9 mei 2006, RvB, UWV
- Referentiemodel werkproceskoppelingen keten werk en inkomen, 14-3-2003, BKWI
- Gebruikswaarde Suwinet-Inkijk, IWI, maart 2005
- ICT als verbindende schakel, IWI, april 2005
- De burger bediend, expertcommissie informatievoorziening en elektronische dienstverlening SUWI, Commissie Keller, april 2005
- Batenanalyse Samenloop en Inkijk, W. Keller en K. van Rij, januari 2006
- Het functioneren van de samenloopapplicatie, IWI, juli 2002
- Betrouwbaarheid samenloopapplicatie, IWI, november 2002
- Een signaal voor gemeenten, IWI, december 2004
- Ontwikkeling sectorloket, IWI, oktober 2004
- Dienstverlening door het Inlichtingenbureau, IWI, mei 2004
- Samenloopsignalen van het Inlichtingenbureau, IWI, maart 2004
- Onderzoek gebruikerstevredenheid Suwinet-Inkijk 2005, BKWI, 29-01-2006
- Advies nieuwe gegevensbronnen, CP-ICT, juni 2005
- CWI Architectuur, CWI, januari 2006
- Negende voortgangsrapportage implementatie SUWI, SZW, mei 2005
- Tussenevaluatie van de wet SUWI, SZW, mei 2005
- Resultaten Performance Monitor IB, Effactory, 10-01-2006
- 'Mensen aan het werk' – SUWI ketenprogramma 2005, AKO, november 2004

- Advies ketensamenwerking en –informatisering SUWI, SZW, juni 2004
- Meerjarenbeleidsplan ICT 2005 – 2006, UWV, november 2004
- ICT en de keten van werk en inkomen, IWI, april 2004
- ‘Goed bekeken’ – praktijken van ketensamenwerking, rapportage 2005, december 2005
- Suwi: top of flop, VNG, januari 2006
- Suwi ketenprogramma 2006, Samen voor onze klanten, Algemeen Keten Overleg (AKO), 5-10-2005;
- Ketenarchitectuur, Suwiketenarchitectuur, de essentie, brochure BKWI
- SUWI ketenarchitectuur, Domeingroep Architectuur, CWI/UWV/CP-ICT/IB/BKWI, versie 1.0, 20-06-2005
- Gartner Western Europe IT Spending and Staffing Survey, 2005
- Privacyjaarverslag IB, 2005
- Jaarplan IB en BKWI, 2005 en 2006
- Jaarverslag BKWI en IB, 2005
- Notitie reïntegratiebeleid, BOREA, april 2006
- Privatisering van de markt voor reïntegratiediensten, Groot, Kok en Teulings, 2004
- Marktwerking in de reïntegratie, SEO, april 2005
- Doelgroepindeling aanbesteding reïntegratie, SEO/TNO, september 2003
- Reïntegratiebedrijven onder de loep, een verkenning naar de kwaliteit op de reïntegratiemarkt, projectgroep opdrachtgeverschap reïntegratie, 2004
- Bemiddeling en reïntegratie van werklozen, TW 29855

Interviews

- Dhr M. Labij; hoofd beleidsplanning & evaluatie, CWI
- Dhr R.C. Bos; Directeur Uitvoering Financieel Economische Zaken, UWV
- Dhr G.A. Vlaanderen; Strategisch Adviseur, UWV
- Dhr. P. Moeskops; directeur Informatiemanagement CWI
- Dhr. P. Honingh; business consultant UWV
- Mevr. H. Bouwmans; hoofd ketenontwikkeling BKWI
- Dhr. S. Smit; adviseur ketenontwikkeling BKWI
- Dhr. H. van Alebeek; adviseur ketenontwikkeling BKWI
- Dhr. E.J. Rietbergen; hoofd exploitatie BKWI
- Dhr. J.P. Bergfeld; directiesecretaris IB
- Dhr. J. v/d Waal; projectleider CP-ICT

Werksessie

Werksessie ‘bijdrage wijzigingen SUWI en overlappende werkzaamheden’:

- Dhr. H. van Straaten; secretaris Raad van Bestuur CWI
- Dhr. T. de Bakker; Districtsmanager Middenwest-Nederland CWI
- Dhr. H.J.A. Mens; Adviseur keten werk & inkomen UWV
- Dhr. S. Smit; adviseur ketenontwikkeling BKWI

Bijlage bij Uitvoeringsstructuur: Beschrijving overige SUWI wijzigingen

Onderstaande wijzigingen als gevolg van de invoering van SUWI hebben geen direct efficiency oogmerk of vallen buiten de scope van de SUWI-evaluatie en zijn dan ook niet op efficiency effecten geanalyseerd.

Gemeenten worden verantwoordelijk voor reïntegratie van ANW/NUG

Gemeenten worden verantwoordelijk voor de reïntegratie van ANW'ers en niet-uitkeringsgerechtigden. Voorheen lag deze verantwoordelijkheid bij Arbeidsvoorziening Gemeenten zijn alleen verantwoordelijk voor de cliënten die niet geheel op eigen kracht werk kunnen vinden, de zogenaamde fase 2- tot en met 4-clieënten. De uitkeringsintake wordt niet meer gedaan door gemeenten maar door het CWI. Gemeenten krijgen toenemend financieel belang bij de mate waarin zij er in slagen uitkeringsgerechtigden te reïntegreren in het arbeidsproces. Zij moeten de reïntegratieactiviteiten zoveel mogelijk openbaar aanbesteden. Gemeenten moeten casemanagement (klantmanagement) opzetten om te zorgen voor regie op het gehele proces dat cliënten doorlopen en waarbij zowel werk-, reïntegratie-, zorg- als inkomensaspecten in onderlinge samenhang worden gezien. Intensievere uitwisseling van gegevens tussen CWI en gemeenten en gemeenten en reïntegratiebedrijven is noodzakelijk.

Vorming RWI

De Raad voor Werk en Inkomen (RWI) is sinds 1 januari 2002 het officiële en onafhankelijke overlegorgaan van vertegenwoordigers van werkgevers, werknemers en gemeenten over werk en inkomen. De Raad doet voorstellen aan de bewindslieden van SZW over het beleid rond werk en inkomen in de meest brede zin. De RWI vloeit voort uit SUWI als gevolg van veranderingen in de verantwoordelijkheid van partijen bij het arbeidsmarktbeleid en de sociale zekerheid. Voor SUWI bestond er geen RWI of een soortgelijk orgaan. De RWI staat voor de uitvoering van haar taak (en dus niet de inhoudelijke uitwerking daarvan) onder verantwoordelijkheid van de minister van SZW. Rol van de sociale partners bij het toezicht en de uitvoering van sociale zekerheid is door SUWI ingeperkt. Zij hebben thans alleen een rol in het RWI als adviserend overlegorgaan. Kerntaken van de RWI zijn expertise- en adviesfunctie richting minister en staatssecretaris van SZW, bevorderen kwaliteit en transparantie van de reïntegratiemarkt, subsidiëren van reïntegratieprojecten.

Gemeenten coördineren regionaal arbeidsmarktbeleid

Op basis van een tijdelijke stimuleringsregeling (SUWI) zijn in de periode 2000/2001 in Nederland Regionale Platforms Arbeidsmarktbeleid (RPA's) opgericht. Van gemeenten wordt verwacht dat zij het initiatief nemen bij de oprichting van RPA's en de invulling van het regionale arbeidsmarktbeleid. Dit was voor SUWI vooral een taak van

arbeidsvoorziening. In RPA's participeren over het algemeen: gemeenten, werkgevers- en werknemersorganisaties, onderwijsinstellingen (ROC's), CWI en UWV. De opzet is breder dan de RBA's, welke vooral opereerden vanuit de taakopdracht van Arbeidsvoorziening. In SUWI is een algemene basis geformuleerd waar RPA's bij de invulling van hun activiteiten opvolging aan kunnen geven (1. afstemming en advisering omtrent regionaal arbeidsmarktbeleid, 2. regionale afstemming van beleid en middelen voor arbeidsmarktbeleid en 3. het bevorderen van een sluitende dienstverlening tussen uitvoeringsorganisaties). Per regio wordt het takenpakket van de RPA's op een andere manier ingevuld.

Vorming BKWI en IB⁴⁶

BKWI en IB zijn nieuwe organisaties die de samenwerking van de ketenpartners op het gebied van processen en ICT moeten ondersteunen en faciliteren. Het Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen bestaat sinds 2002 en heeft tot doel om de ketenpartners te ondersteunen bij hun werkzaamheden en om te komen tot afstemming op het gebied van ICT en systemen binnen het SUWI-domein. De werkzaamheden van het BKWI zijn primair gericht op de gegevensuitwisseling tussen ketenpartners te stimuleren en faciliteren. Tevens beheert het BKWI het maken van afspraken tussen de partners over de inhoud van gegevens en wijze van uitwisseling. Het Inlichtingenbureau is een non-profit organisatie met als wettelijke taak het ondersteunen van gemeenten bij hun wettelijke taken op het gebied van de sociale zekerheid. Dit gebeurt door coördinatie en dienstverlening op het vlak van elektronische gegevensuitwisseling tussen gemeenten en andere partijen in de keten Werk en Inkomen. Het IB faciliteert gemeenten bij het achterhalen van inkomensbestanddelen (zgn. Samenloop) bij Belastingdienst, IBG en UWV ter bestrijding van witte fraude. De controle wordt achteraf uitgevoerd, niet tijdens de beoordeling van claims.

Instellen landelijke cliëntenraad (LCR)

Met de komst van de Wet SUWI is er op landelijk niveau voor het eerst cliëntenparticipatie (in de vorm van de landelijke cliënten raad) op het terrein van de sociale zekerheid. Via de LCR zijn cliënten officieel gesprekspartner van de Rijksoverheid, dit was voorheen niet het geval. De LCR kan voorstellen doen aan de minister van SZW, ontvangt budget van de minister van SZW en heeft een secretariaat bij de RWI. De zetels van de LCR worden ingenomen door vertegenwoordigers van de vakbeweging, chronisch zieken en gehandicaptenorganisaties, ouderenorganisaties en de organisaties voor arbeidsongeschikten en minderheden. De LCR functioneert als overlegorgaan en belangenbehartiger voor cliënten. Minimaal een keer per jaar vindt overleg plaats tussen de LCR en de minister van SZW, RWI, UWV, CWI, SVB en VNG. De LCR heeft een rol m.b.t. de inbreng van cliënten op de beleidsterreinen werk en inkomen, arbeidsmarktbeleid, reïntegratiebeleid en cliëntenparticipatie.

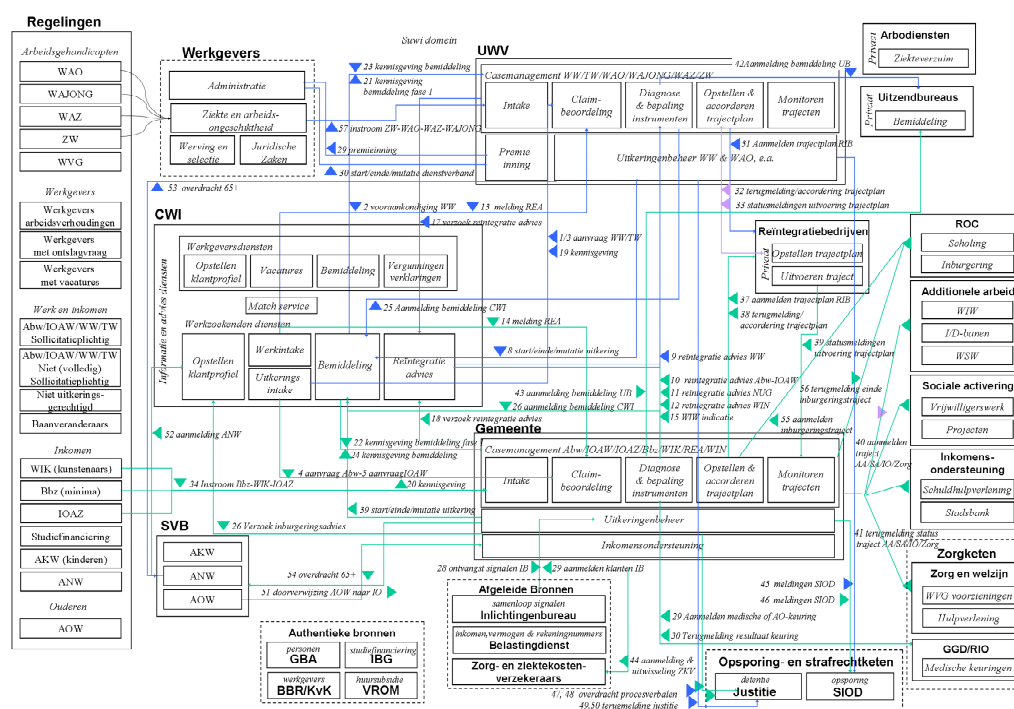
⁴⁶ De bijdragen van keteninformatisering worden apart in hoofdstuk 3 besproken.

Bijlage bij IT-ondersteuningstructuur

Interactiemomenten en IT-ondersteuning in de SUWI-keten

De SUWI-keten bestaat uit een werk- en inkomensgerelateerde keten; in deze ketens bestaan vele interactiemomenten tussen de SUWI-partners.

Figuur B0.1 Referentiekader SUWI-werkproceskoppelingen



Bron: Referentiemodel werkproceskoppelingen keten werk en inkomen, 14-3-2003, BKWI; NNC analyse 2006.

Toelichting

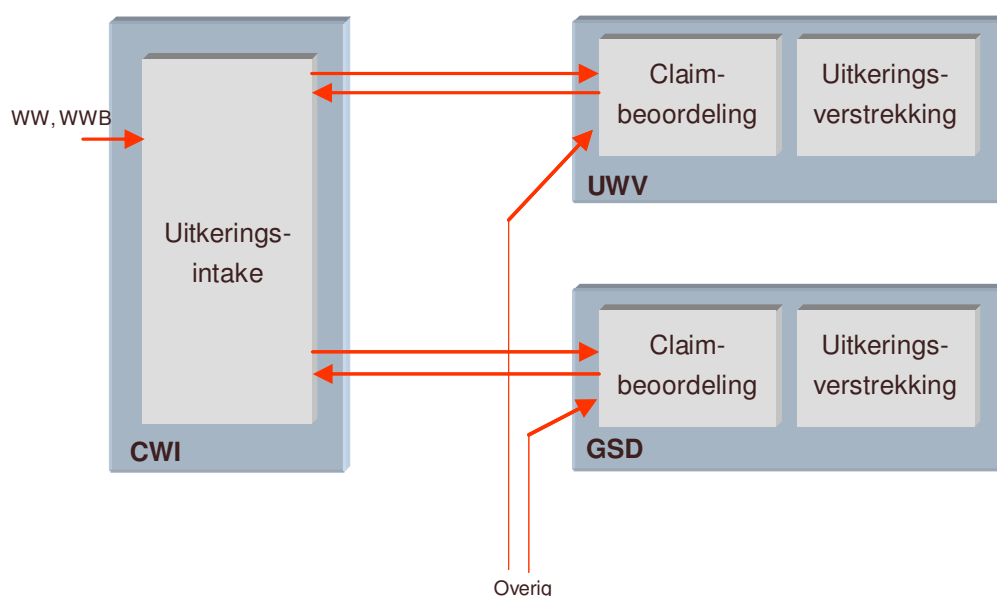
- In de werkketen wordt een werkintake verricht, waarna de cliënt zo spoedig mogelijk aan het werk wordt geholpen.
- In de inkomenketen wordt een uitkeringsintake verricht, waarna de cliënt een uitkering kan ontvangen.
- In deze beide ketens bestaan vele interactiemomenten/werkproceskoppelingen tussen de verschillende SUWI-partners.
- De ketenpartners hebben besloten om een subset van deze interactiemomenten te automatiseren.
- De set van te automatiseren interactiemomenten bestaat met name uit interactiemomenten tussen CWI, UWV, en GSD's.

- De interactiemomenten met reïntegratiemomenten (RIB), werkgevers, de zorgketen en andere SUWI-gerelateerde instanties staan niet op de lijst van te automatiseren interactiemomenten.

Interactiemomenten en IT-ondersteuning in de SUWI-keten

Suwinet-Inkijk wordt bij de verschillende SUWI-partners op veel plekken ingezet bij de werkprocessen rondom uitkeringsverstrekking (inkomenketen).

Figuur B0.2 Inzet Suwi-Inkijk in de inkomenketen



Bron: Gebruikswaarde Suwi-Inkijk, IWI, maart 2005; ICT al verbindende schakel, IWI, april 2005, Batenanalyse Samenloop en Inkijk, W. Kellerr en K. van Rij, januari 2006; NNC analyse 2006.

Toelichting

CWI

- Suwinet-Inkijk speelt voor CWI een ondersteunende rol bij de diverse intakes die de CWI-adviseur uitvoert, waaronder de uitkeringsintake WW en WWB.
- De adviseur gebruikt Suwinet-Inkijk om te beoordelen of iemand recht heeft op voorliggende voorzieningen, voor de opbouw van het advies aan UWV aan de hand van het arbeidsverleden, of om de uitkering te indiceren.

UWV

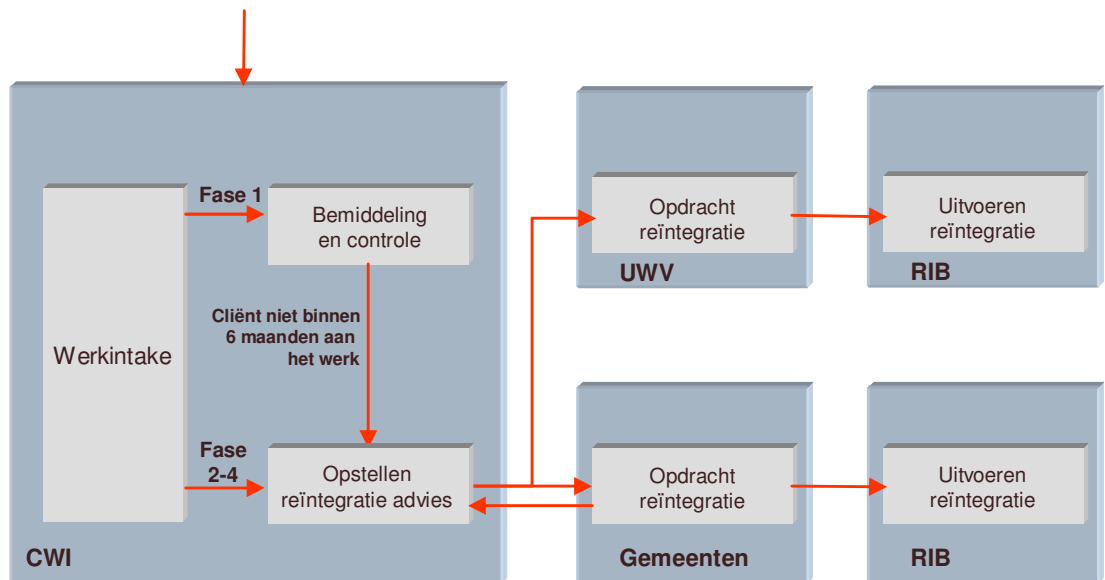
- Bij de WW-divisie gebruiken vooral de medewerkers vooradministratie en verwerking Suwinet-Inkijk om de informatie te verzamelen die nodig is voor de beoordeling van het recht, de duur en de hoogte van de WW-uitkering.
- De WW-divisie raadpleegt het systeem vooral als de gegevens twijfelachtig lijken of ontbreken. Ook gebruiken ze het als aanvulling op al beschikbare gegevens in incidenteel als (extra) controle op juistheid van de voorliggende gegevens. Verder toetst UWV met behulp van Suwinet-Inkijk of een cliënt nog steeds recht heeft op een uitkering en controleert UWV de werkbriefjes bij CWI.

Gemeenten

- Gemeenten gebruiken Suwinet-Inkijk in bijna alle werkprocessen die te maken hebben met uitkeringsverstrekking op grond van de WWB. Zo levert het systeem gegevens voor de beoordeling of iemand recht heeft op een bijstandsuitkering aan de hand van onder andere arbeids- en uitkeringsverleden, adres- en opleidingsgegevens. Ook gebruiken gemeenten Suwinet-Inkijk bij de beoordeling van de rechtmatigheid van uitkeringen.

Suwinet-Inkijk wordt in mindere mate ingezet bij de werkprocessen rondom bemiddeling en reïntegratie (werkketen).

Figuur B0.3 Inzet Suwinet-Inkijk in de werkketen



Bron: Gebruikswaarde Suwinet-Inkijk, IWI, maart 2005; ICT als verbindende schakel, IWI, april 2005, Batenanalyse Samenloop en Inkijk, W. Keller en K. van Rij, januari 2006; NNC analyse.

Toelichting

CWI

- Suwinet-Inkijk speelt voor CWI een ondersteunende rol bij de diverse intakes die de CWI-adviseur uitvoert, waaronder de werkintake.
- De CWI-medewerkers maken slechts op zeer beperkte schaal gebruik van Suwinet-Inkijk voor de activeringstaken (bemiddeling en controle, opstellen reïntegratieadvies). Het systeem bevat namelijk geen gegevens over sollicitatiegesprekken.

UUV

- De casemanagers WW maken over het algemeen veel gebruik van Suwinet-Inkijk. De casemanager gebruikt Suwinet-Inkijk om te bepalen of iemand in aanmerking komt voor een reïntegratietraject en/of moet worden opgeroepen voor een persoonlijk gesprek.

Gemeenten

- Gemeenten zouden bij reïntegratie van uitkeringsgerechtigden via Suwinet-Inkijk informatie kunnen achterhalen over opleidingsniveau en werkervaring. Uit een onderzoek van IWI (2005) is niet gebleken dat gemeenten Suwinet-Inkijk ook daadwerkelijk op deze manier inzetten.

Reïntegratiebedrijven (RIB)

- De Reïntegratiebedrijven hebben geen toegang tot Suwinet en maken hierdoor ook geen gebruik van Suwinet-Inkijk.

IT-kostenniveau

De automatiseringskosten van CWI, UWV en SVB zijn gebaseerd op jaarverslagen.

Tabel B4 ICT-kosten CWI, UWV en SVB 2005

ICT-Kosten (in € K)	CWI 2005	UWV 2005	SVB 2005
Uitvoering regulier	35.488	241.100	
Projectkosten		62.900	
Boedelprojecten	5.824		
Transformatieprojecten	10.365		
Bestemmingsfonds projecten regulier	197		
ICT-kosten jaarverslag			14.933
Totale ICT-kosten	51.874	304.000	14.933

Tabel B5 Aantal fte CWI, UWV en SVB, 2005

Aantal fte	CWI 2005	UWV 2005	SVB 2005
Intern; districten	3.917		
Intern; juridische zaken	295		
Intern; hoofdkantoor	268		
Externen ^{a)} inschatting	379		
Intern, tijdelijk, wachtgeld uitvoering		17.103	
Intern, tijdelijk, wachtgeld projecten		660	
Externen uitvoering ^{b)}		1.462	
Externen projecten		1.038	
Intern regulier			3.282
Uitzendkrachten regulier			208
Extern regulier			21
Extern projecten			6
Totaal aantal fte	4.859	20.263	3.571

a) Aantal externen CWI is niet opgenomen in het jaarverslag 2005. Wel worden loonkosten voor extern personeel genoemd (€37.9 miljoen). De aanname is dat 1 externe fte € 100K kosten meebrengt (dit is bij UWV ook het geval). Hierdoor bedraagt het aantal externe fte 379.

b) UWV fte gebaseerd op 17.763 intern, tijdelijke en wachtgeld fte + 2.500 externe fte (PWC-rapportage).

Tabel B6 Totale ICT-kosten per fte CWI, UWV en SVB, 2005

Totale ICT-Kosten / fte (in € K)	CWI 2005	UWV 2005	SVB 2005
Totale ICT-kosten	51.874	304.000	14.933
Aantal fte	4.859	20.263	3.517
ICT-kosten / fte	10,67	15,00	4,25

De automatiseringskosten van CWI, UWV en SVB zijn inclusief kosten voor reguliere uitvoering en projecten, maar exclusief kosten voor onder andere IT-personeel, huisvesting-, reis-, afschrijving- en kantoorkosten (afhankelijk van de uitvoeringsinstelling).

IT-kostenniveau

De Gartner benchmarks zijn gebaseerd op vergelijkingscijfers voor West Europa, voor het jaar 2005.

Tabel B7 Gartner Benchmarks

2005 – EU (in \$K of €K)	Dollar	Euro	Euro, gecorrigeerd
All industries	5,34	3,94	2,95
Financial services	13,48	9,93	7,45
Local government	7,64	5,63	4,22
National government	7,22	5,32	3,99
Dollar/Eurokoers	1,0	0,7372	

Tabel B8 Verdeling ICT-kosten per categorie

2005 – EU (in %)	HW	SW	ESP	TEL	ITE	ITC	FAC
All industries	24,4	19,9	13,7	13,3	21,5	6,2	0,9
Financial services	20,7	17,8	15,3	12,3	24,7	8,5	0,7
Local government	28,1	14,5	14,1	10,4	23,2	8,5	1,2
National government	25,5	18,1	14,1	13,0	22,6	6,7	0,0
Totaal	24,9	17,3	14,3	12,3	23,0	7,5	0,7

Bron: Gartner Western Europe IT Spending and Staffing Survey, 2005, NNC-analyse.

Toelichting

- De Gartner benchmarks zijn gebaseerd op vergelijkingscijfers voor West-Europa, voor het jaar 2005.
- Deze benchmarks bevatten kosten voor hardware (HW), software (SW), external services providers (ESP), telecom (TEL), IT-personeel (ITE), IT-inhuur (ITC) en Facilities (FAC).
- De automatiseringskosten voor CWI en UWV zijn exclusief kosten voor o.a. IT-personeel, huisvesting- en kantoorkosten (afhankelijk van de uitvoeringsinstelling).
- De gehanteerde Gartner-benchmark wel de bovenstaande kostensoorten. Deze benchmark geeft aan dat ± 25 procent van de ICT-kosten bestaan uit kosten voor IT-personeel en Facilities. Hierdoor is een bandbreedte (correctie) op de benchmark aangehouden van 25 procent (Euro, gecorrigeerd).

Om vergelijking mte CWI en UWV mogelijk te maken is een bandbreedte (correctie) aangehouden van 25 procent op de benchmark.