

Jaarverslag 2004



VOOR REÏNTEGRATIE EN TIJDELIJK INKOMEN

*Op weg naar een klantgerichte publieke
dienstverlener voor werk en inkomen*

Jaarverslag 2004

Op weg naar een klantgerichte publieke dienstverlener voor werk en inkomen

Voorwoord	6
Werk boven Uitkering UWV is niet langer slechts gericht op het verstrekken van uitkeringen, maar legt de nadruk meer en meer op preventie en reïntegratie. Die omslag is niet eenvoudig. Jan van Zijl, voorzitter Raad voor Werk en Inkomen, wenst de organisatie rust toe om dat proces goed vorm te geven.	8
Samenwerking in de keten Synergie tussen de ketenpartners is nodig om klanten zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn. De klant hoeft nog maar naar één loket, zoals in Dordrecht. Hans Spigt, de Dordtse wethouder Cultuur, Sociale Zaken en Welzijn is er bijzonder trots op.	16
De klant centraal UWV wil een gewaardeerde dienstverlener worden op het terrein van werk en inkomen. De cliëntenraden worden door de Raad van Bestuur nauw bij dat proces betrokken. 'Toch zou UWV zich nog meer als bondgenoot van de cliënt moeten opstellen', zegt Janny Lagendijk, lid van de centrale cliëntenraad van UWV.	22
Besparing op de uitvoeringskosten UWV streeft naar een gezonde financiële huishouding. Dat wil zeggen: een goede balans tussen werkaanbod en kosten. Rens de Groot, voorzitter Raad van Bestuur CWI: 'De gevolgde strategie lijkt te werken.'	30
ICT: op weg naar modernisering Goedfunctionerende ICT-systemen zijn onontbeerlijk voor een administratieve organisatie als UWV. Een administratief proces is ICT en andersom.	36
De medewerkers van UWV UWV'ers moeten flexibel zijn en gemotiveerd hun werk blijven doen. Niet gemakkelijk wanneer je niet zeker bent van je baan. De ondernemingsraad van UWV houdt de vinger aan de pols. 'Onzekerheid knaagt aan medewerkers', aldus OR-voorzitter Wim Nypels.	40
Kerncijfers	46

REKEN ONS AF OP DE PRESTATIES

Na drie jaar UWV is het goed om de balans op te maken: hoe vervult onze organisatie zijn maatschappelijke opdracht? In hoeverre maken we waar wat we onszelf bij de start in 2002 hebben opgelegd? En: waren dit haalbare doelstellingen gezien de enorme complexiteit van de fusie van de uitvoeringsinstellingen/Lisv?

Deze uitgave geeft u in vogelvlucht een overzicht van waar UWV mee bezig is en waar we naar toe willen. Daarnaast hebben wij enkele relatieve buitenstaanders gevraagd onze prestaties nader te beschouwen.

Om de informatie overzichtelijk te houden, hebben wij gekozen voor een indeling in hoofdstukken. Maar een goed verstaander merkt al snel dat alles wat we doen in het teken staat van onze missie 'Werk boven Uitkering', van verbetering van de dienstverlening aan onze klanten en van vergroting van de efficiency.

Eerst even terug naar de start van UWV. In onze strategische koers hebben wij een paar duidelijke uitgangspunten vastgelegd:

- de focus ligt eerst op werk en dan pas op uitkering (*UWV: voor reïntegratie en tijdelijk inkomen*);
- klant staat in alle opzichten centraal;
- de organisatie wordt efficiënter en dus goedkoper.

Het is een kunst om je bij het nastreven van je doelstellingen niet al te veel te laten leiden en afleiden door incidenten die in de media soms flink worden uitvergroot. Wij vertellen u niets nieuws als we constateren dat UWV – publicitair gezien – niet vaak positief naar voren komt. We zouden soms best weleens willen zien dat er in de berichtgeving en in de reacties daarop wat meer aandacht is voor de complexiteit van de opgave waarvoor we staan. De fusie van zes bedrijven naar één, nieuwe wet- en regelgeving, de overdracht van de premie-inning naar de Belastingdienst, een teruglopend werkaanbod, toenemende inspanningen op het terrein van preventie/reïntegratie, interne veranderprogramma's... En intussen betalen we iedere maand opnieuw 1,3 miljoen uitkeringen en innen we premies bij ruim 350.000 werkgevers.

U begrijpt dat dit een scenario is waarin best weleens iets misgaat. En dat gebeurt zo nu en dan ook.

'De komende jaren gaan we onverdrotten voort met het verbeteren van de klantprocessen'

Ook wij hebben dan weleens de neiging te denken 'dat er niets goed kan gaan'. Niets menselijks is ons vreemd! Maar op een dergelijk moment kijken we zelf nog eens goed naar het brede palet van feiten over onze organisatie. En als je dat doet, raak je verrast door wat in drie jaar tijd is bereikt:

- er zijn minder uitkeringsgerechtigden en dus lagere uitkeringskosten;
- er wordt in de keten van werk en inkomen enthousiast gewerkt om de doelstelling 'Werk boven Uitkering' verder vorm te geven;
- er is een flinke besparing bereikt op de uitvoeringskosten;
- cliënten hebben meer mogelijkheden tot inspraak gekregen;
- de toegankelijkheid van de informatie is sterk verbeterd en dat geldt ook voor de bereikbaarheid van onze organisatie.

Zo'n lijstje geeft ons vertrouwen en – nóg belangrijker – zelfvertrouwen bij het op een hoger niveau brengen van onze dienstverlening.

Natuurlijk zijn we nog lang niet klaar: de komende jaren gaan we onverdrotten verder met het verbeteren van de dienstverlening en de klantprocessen zodat de klanttevredenheid op een hoger peil komt. Dat geldt ook voor de samenwerking met onze ketenpartners: klanten moeten wéten en ervaren dat de hele keten z'n uiterste best doet om onze gemeenschappelijke doelstelling waar te maken: Werk boven Uitkering. Voor cliënten is het niet belangrijk door welke organisatie ze worden geholpen en begeleid, áls dat maar gebeurt. En ten slotte gaan we door met onze efficiencyoperatie. Samengevat: een beter product voor minder geld.

En wat vragen wij aan u? Kijk vooral naar de feiten en reken ons af op onze prestaties.

Joop Linthorst
Voorzitter Raad van Bestuur UWV

Reacties naar: jaarverslag@uwv.nl



UWV IS ACTIVEREND

WERK BOVEN UITKERING

UWV is niet langer slechts gericht op het verstrekken van uitkeringen, maar legt meer en meer de nadruk op preventie en reïntegratie. De initiatieven op dit gebied hebben effect.

Met de invoering van de Suwi-structuur in 2002 hanteren alle betrokken partijen 'Werk boven Uitkering' als leidend beginsel. Een omslag in denken en doen, ook voor UWV, omdat de focus van de voormalige uitvoeringsinstellingen voornamelijk lag bij het verstrekken van uitkeringen. Die focus moest dus worden verlegd naar het voorkomen van een uitkering (preventie) en het aan het werk helpen van mensen met een uitkering (reïntegratie). Dit heeft geleid tot een hele reeks aan initiatieven die de ene keer rechtstreeks invloed heeft op het terugbrengen van het aantal mensen met een uitkering en de andere keer indirect (bijvoorbeeld door de samenwerking met de reïntegratie-bedrijven).

De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat de volumeresultaten niet altijd direct kunnen worden toegeschreven aan de veranderde werkwijze van UWV en collega-ketenpartners. Wet- en regelgeving en de economische omstandigheden zijn vanzelfsprekend van grote invloed.

POSITIEVE TREND

Geholpen door nieuwe wet- en regelgeving (denk aan de Wet verbetering Poortwachter en de aanscherping van het Schattingsbesluit – de herbeoordeling) is er sinds een paar jaar een duidelijke trendbreuk waar te nemen op het terrein van de arbeidsongeschiktheid: het aantal nieuwe uitkeringsgerechtigden neemt sterk af en het aantal

mensen dat uitstroomt, neemt toe. Sterker nog: het aantal mensen dat de uitkering verlaat was in 2003 voor het eerst groter dan het aantal mensen dat een uitkering verkreeg. Deze trend heeft zich in 2004 versterkt voortgezet.

Ook bij de WW zijn er veel reïntegratie-inspanningen, maar hier zit het economisch tij voorlopig nog tegen. Wanneer we echter alle wetten bij elkaar optellen, neemt het totale aantal mensen met een uitkering – in weerwil van de economische omstandigheden – af.

In z'n totaliteit realiseerde UWV in 2004 23% meer plaatsingen in een reïntegratietraject van mensen met een uitkering dan in het jaar ervoor. Het aantal daadwerkelijke plaatsingen (ruim 21.000) overtrof de met de minister van Sociale zaken en Werkgelegenheid afgesproken doelstelling (18.000) ruim.

BLIK OP DE TOEKOMST

UWV wil langs een aantal lijnen werken aan verdere realisatie van de missie Werk boven Uitkering:

- verbetering van onze eigen processen op terreinen als preventie, keuringen, reïntegratie en handhaving;
- verdieping en vernieuwing van de samenwerking met andere partijen;
- gegevens en kennis delen met alle partijen die actief zijn op het gebied van werk en inkomen.

UWV introduceerde het proeftijdaanbod: op proef werken met behoud van uitkering

Dit moet de komende jaren onder andere leiden tot een verdere vergroting van het aantal geslaagde duurzame plaatsingen. Onze doelstelling is om in 2005 25.000 mensen aan het werk te helpen. De reïntegratiebureaus worden in dit verband op resultaten afgerekend ('no cure, less pay'). Daarnaast blijft onze organisatie extra aandacht geven aan specifieke groepen zoals jonggehandicapten en allochtonen omdat hier de reguliere reïntegratie-aanpak vaak niet volstaat.

UWV gaat in toenemende mate samenwerken met de 'vraagkant' (met name sectoren en branches waar behoefte is aan personeel) en spreekt daarbij concrete doelen af over aantallen te reïntegreren uitkeringsgerechtigden. Verder werkt onze organisatie aan een verdere verkorting van de doorlooptijd bij het aanvragen van subsidies en voorzieningen voor werkgevers en werknemers.

WAT IS ER BEREIKT IN 2004?

- Van de eind 2003 ingestelde **Reïntegratietelefoon**, waarbij uitkeringsgerechtigden zelf kunnen aangeven dat ze weer mogelijkheden zien te gaan werken, is in 2004 veel gebruikgemaakt. Tijdens de eerste zes maanden van het jaar werden zo'n 30.000 telefoontjes geregistreerd. Er waren veel vragen om informatie, maar dit leidde er wel toe dat tienduizend klanten aangaven weer aan de slag te willen. Drieduizend van hen startte daadwerkelijk met een reïntegratietraject.
- UWV introduceerde het **proeftijdaanbod**: mensen met een WW-uitkering langer dan zes maanden of een uitkering WAO, WAZ of Wajong, kunnen – vanaf oktober 2004 – drie maanden op proef werken met behoud van uitkering. Tot en met half april 2005 maakten 1153 mensen gebruik van deze regeling.
- Onder de naam 'Zorg maakt werk' werken pensioenfondsen PGGM en UWV samen om langdurig arbeidsongeschikten te helpen bij hun terugkeer naar werk in de sector Zorg en Welzijn. Op deze wijze kan ook een bijdrage worden geleverd aan de arbeidstekorten in deze sector. Tot en met eind 2004 zijn ruim 2.000 mensen gestart met een reïntegratietraject; 377 van hen hebben inmiddels het werk hervat of uitgebreid. Dergelijke samenwerkingsafspraken heeft UWV ook met andere branches en sectoren gemaakt, zoals met uitzendorganisaties, Welzijn en Onderwijs.
- Op 1 januari 2004 maakten de klanten van UWV kennis met een nieuw fenomeen: de **Individuele Reïntegratie Overeenkomst (IRO)**. In overleg met UWV kunnen klanten zelf een keuze maken voor een reïntegratiebureau, waarbij ze de gelegenheid krijgen zelf een plan op te stellen om aan het werk te komen. Het aantal aanvragen bedroeg eind 2004 7.300 (5.100 werklozen, 2.200 arbeidsongeschikten). Ruim 4.400 van hen startte in 2004 met een reïntegratietraject. Halverwege 2005 maakt UWV bekend hoeveel mensen met een IRO daadwerkelijk aan het werk zijn gekomen.
- Ieder jaar in juni publiceert UWV de **WAO-in-stroomcijfers** van grote bedrijven in Nederland. Van de bekendmaking van deze cijfers gaat een preventieve werking uit.



- UWV besteedt extra aandacht aan **specifieke groepen klanten** zoals allochtonen, jongeren, ouderen, jonge vrouwen en Wajong-gerechtigden. Uit verschillende pilots blijkt dat vooral bij klanten uit deze groepen voor maatwerk moet worden gekozen. Onze inzet voor de komende jaren is dan ook om uit deze groepen evenveel mensen in een reïntegratietraject te plaatsen als

Kalenderjaar	Gestarte trajecten	Plaatsingen	Kalenderjaar	Gestarte trajecten	Plaatsingen
2001	AG: 48.621	AG: 15.461	2003	AG: 42.784	AG: 11.131
	WW: 15.226	WW: 2.424		WW: 27.434	WW: 4.617
	Totaal: 63.647	Totaal: 17.885		Totaal: 70.218	Totaal: 15.748
2002	AG: 41.133	AG: 12.565	2004	AG: 40.746	AG: 12.269
	WW: 13.938	WW: 4.971		WW: 47.688	WW: 8.856
	Totaal: 55.071	Totaal: 17.536		Totaal: 88.434	Totaal: 21.125

- bij andere groepen. In 2005 zijn wij – samen met een gespecialiseerd reïntegratiebureau – gestart met ruim 500 trajecten voor jonggehandicapten.
- UWV biedt begeleiding aan klanten die een **eigen bedrijf** willen starten vanuit een uitkeringssituatie. Zo helpt UWV bij het ontwikkelen van een ondernemingsplan en staat onze organisatie borg voor een door de bank te verstrekken geldlening. Met name veel mensen met een WW-uitkering begonnen een eigen bedrijf.
 - In het najaar van 2004 is UWV gestart met een zogeheten **Servicecentrum Werkgevers & Reïntegratie**. Hier kunnen bedrijven informatie

- krijgen over het in dienst nemen van een arbeidsgehandicapte en vacatures melden. In totaal werden door werkgevers 228 vacatures gemeld, waarvan er eind december – ruim twee maanden na de start – enkele tientallen konden worden vervuld.
- In de **voorlichtingscampagne** ‘Voorkomen is besparen’ vroeg UWV in de zomer van 2004 aandacht voor het thema preventie, met als boodschap: investeren in preventieve activiteiten levert een belangrijke kostenbesparing op voor werkgevers. Onze organisatie liet het niet bij commercials en advertenties: via een rekenmo-

Preventie hoeft helemaal niet ingewikkeld te zijn

dule op de UWV-website konden werkgevers uitrekenen wat ziekte en arbeidsongeschiktheid voor kosten met zich meebrengen. Dit bleek voor veel werkgevers een *eye opener*. Op de website konden bezoekers ook terecht voor adviezen hoe je het ziekteverzuim kunt beperken. Kern van deze adviezen: ‘Ga met uw werknemers en met uw arbodienst praten’. Dit is dan ook precies het thema van een nieuwe campagne die voorjaar 2005 van start ging. Hierin werkt UWV nauw samen met de brancheorganisatie van arbodiensten (BOA). Deze nieuwe campagne, met tv-commercials, advertenties in printmedia, online-advertenties en regionale bijeenkomsten gericht op werkgevers uit midden- en kleinbedrijf, wil laten zien dat preventie niet ingewikkeld hoeft te zijn en dat op simpele wijze goede resultaten kunnen worden behaald. In een andere voorlichtingscampagne (rond de herbeoordeling van arbeidsongeschikten) maakte UWV – najaar 2004 – werkgevers duidelijk dat het in dienst nemen van arbeidsgehandicapten veel voordelen biedt (financieel en qua motivatie). Deze campagne heette dan ook niet voor niets ‘WAO-ers kunnen uw twijfel wegwerken’.

- De in 2004 ingevoerde intensievere **verzuimbegeleiding bij de Ziektewet** werpt vruchten af. Het aantal toegekende Ziektewetuitkeringen daalde met 3%. De grootste daling (10%) deed zich voor bij de flexwerkers. Dat is onder meer een gevolg van een verbeterprogramma (onder andere eerdere interventie bij ziekte en snellere terugkeer naar werk) dat UWV heeft afgespro-

- ken met de uitzendbranche. Ook de gemiddelde verzuimduur daalde in 2004 aanzienlijk. Voor uitzendkrachten bedroeg de daling 13%, voor zieke werklozen 14%.
- Begin oktober is UWV begonnen met de **herbeoordelingen** van mensen met een WAO-, Wajong of WAZ-uitkering. In totaal gaat het om circa 340.000 arbeidsongeschikten jonger dan 50 jaar. Eind 2004 zijn 7.800 herbeoordelingen afgerond. Iedere cliënt die wordt geconfronteerd met een verlaging of beëindiging van de arbeidsongeschiktheidsuitkering, krijgt van UWV een passend aanbod voor ondersteuning bij de reïntegratie. Een flink deel van hen maakt hiervan gebruik.
 - Het **handhavingsbeleid** van UWV is gericht op het bevorderen van spontane naleving van regels en het tegengaan van oneigenlijk gebruik en misbruik. De nadruk ligt op preventie. Niet-naleving moet door controle zo snel mogelijk worden ontdekt. Dat beperkt de schade en bevordert een hogere ‘vrijwillige naleving’. In dit opzicht leveren onze handhavingsactiviteiten een bijdrage aan de missie Werk boven Uitkering. Zie voor de resultaten van de opsporingsactiviteiten de kerncijfers (pagina 47).

‘Beleidsmakers hebben belangstelling voor stelsels, niet voor uitvoering’

Een beetje rust, dat is wat Jan van Zijl UWV de komende tijd toewenst. Alleen als grote stelselwijzigingen voorlopig uitblijven, kan de organisatie de reïntegratie-inspanningen volhouden.

‘Ik vind dat UWV een prestatie van formaat heeft neergezet. Ik heb daarbij niet alleen oprecht begrip voor de moeilijke situatie die ontstaat als je meerdere organisaties laat fuseren, maar ook voor de voortdurende stelselwijzigingen en de waardeloze conjunctuur.’ Voorzitter Jan van Zijl van de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) moet zelf grinniken om de slagen die hij om de arm houdt als hem wordt gevraagd naar zijn visie op drie jaar UWV. Als voormalig parlementslid van de Partij van de Arbeid weet hij hoe grillig het politieke klimaat kan zijn in de sociale zekerheid. ‘De WAO hervormen is een heel lastige klus, zeker in de huidige omstandigheden. UWV moet mensen terug begeleiden naar werk, maar dat werk is er nu even niet. Ik benijd ze absoluut niet.’

Geen schoktherapieën

De RWI is een onafhankelijk overlegorgaan van vertegenwoordigers van werkgevers, werknemers

en gemeenten. De Raad doet voorstellen aan de bewindslieden van Sociale Zaken en Werkgelegenheid over het beleid rond werk en inkomen. Reïntegratie is daarbij al tijden een heet hangijzer. Als een van de grootste struikelblokken voor een geslaagde reïntegratie noemt Van Zijl de voortdurende stelselwijzigingen. ‘Beleidsmakers hebben grote belangstelling voor stelsels, nauwelijks voor de uitvoering. Zorg dat UWV zich kan concentreren op een goede uitvoering van het stelsel en haal hobbels in de uitvoering weg. De maatregelen die in het verleden zonder veel discussie zijn ingevoerd – Poortwachter en Pemba – lijken beter te werken dan alle schoktherapieën.’ Van Zijl pleit er dan ook voor om genomen maatregelen eerst te laten werken, voor er nieuwe maatregelen uit Den Haag komen.

Uiteraard moet er wél goed worden gemeten hoe effectief een maatregel is, vindt de voorzitter van de RWI. ‘De centrale vraag moet steeds zijn: >



Jan van Zijl, voorzitter Raad voor Werk en Inkomen



‘UWV maakt zichtbaar waar het verzuim plaatsvindt. Dat is goed’

is dit doelmatig, kunnen we een netto effect meten dat anders niet zou zijn opgetreden.’ Dat betekent dat de sociale zekerheid als opdrachtgever moet professionaliseren. ‘UWV is daar al behoorlijk ver mee, zo blijkt uit de cijfers, maar gemeentes kunnen bijvoorbeeld nog grote stappen maken. Laat als UWV maar eens zien wat je allemaal hebt geprobeerd en wat de resultaten zijn.’

Transparantie

Om die professionalisering handen en voeten te geven, steekt een aantal spelers in de sociale zekerheid waaronder UWV, maar ook de brancheorganisaties Boa (Arbodiensten) en Borea (reïntegratie bedrijven), de koppen samen in de Stichting Transparantie Markt voor Arbo- en Reïntegratiedienstverlening. ‘Deze stichting gaat alle instrumenten voor reïntegratie nauwkeurig bekijken. Een van de belangrijkste taken is het beheren van een keurmerk voor reïntegratie, maar ook het publiceren van prestaties van individuele bedrijven in de Reïntegratiemonitor, zodat iedereen kan zien hoe de spelers op deze markt het doen. Het wordt een poging meer transparantie aan te brengen in deze markt, waar we nu nog te vaak in het duister tasten.’

Heeft UWV een voorbeeld van transparantie gegeven door de namen te publiceren van grote WAO-vervuilers? Van Zijl denkt van wel. ‘Dat UWV zichtbaar maakt waar het verzuim plaatsvindt, is op zich goed. Een werkgever is er gevoelig voor als hij wordt neergezet als een plek waar veel mensen uitvallen. Maar dit soort dingen moet wel

zorgvuldig gebeuren. Misschien zijn er speciale omstandigheden waarom een bedrijf veel instroom genereert. Je moet in ieder geval hoor en wederhoor toepassen.’

Veel verwacht Van Zijl van de Individuele Reïntegratieovereenkomst (IRO), mits het geld op de juiste manier kan worden ingezet. ‘IRO is niet voor iedereen geschikt, maar voor een bepaalde groep cliënten van UWV kan het een heel grote rol spelen bij de reïntegratie.’ En ook in andere gevallen moet de politiek niet bang zijn om wat meer geld te besteden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, denkt Van Zijl. ‘Want alleen dan kan een organisatie als UWV resultaten boeken bij het reïntegreren van moeilijke gevallen. Er is nu een grote druk om ook die mensen snel naar werk te begeleiden, terwijl dat werk er misschien niet voor ze is. Doelgerichte scholing kan dan helpen om ze wel een kans te geven.’

En wat moet er in de nabije toekomst bij UWV gebeuren om de reïntegratie nog beter te laten verlopen? Van Zijl denkt lang na. ‘Als ik het voor het zeggen had, dan zou ik een heleboel bureaucratische regeltjes afschaffen en UWV daardoor meer ruimte geven om de aanwezige kennis te gebruiken. De nadruk ligt nu, op verzoek van Den Haag, heel erg op rechtmatigheid van uitkeringen, maar ik zou de focus verschuiven naar doelmatigheid. Begrijp me niet verkeerd, ik ben voor strenge keuringseisen, maar te veel rapporteren maakt een uitkering niet rechtvaardiger. Doe een paar dingen – zoals keuringen en reïntegratie – goed en streng en vergeet de rest, dat zou mijn beleid zijn.’ <



SAMENWERKING IN DE KETEN

Synergie tussen de ketenpartners is nodig om klanten zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn. Bovendien pakt dit efficiënter uit, want de klant hoeft nog maar naar één loket en kan zich volledig concentreren op terugkeer naar werk.

UWV wil investeren in ketensamenwerking. Het resultaat van deze samenwerking moet zijn dat klanten – werklozen en andere werkzoekenden, zo'n 70% van ons klantenbestand – goed worden geholpen. Dat er tevredenheid is over het niveau van de dienstverlening en dat de klant efficiënt aan werk wordt geholpen. Door welke organisatie dit precies gebeurt, daarin is de klant niet geïnteresseerd. Als hij of zij maar bij dat ene loket terecht kan voor werk of, als dat nodig is, voor tijdelijk inkomen. Zo min mogelijk doorverwijzen dus.

Onze inzet voor de ketensamenwerking is:

- als persoonlijke begeleiding nodig is, gebeurt dit door één persoon uit de keten (van welke organisatie maakt niet uit);
- betere afstemming van onze werkprocessen met CWI en gemeenten, maar ook met private partijen (denk aan de reïntegratiebureaus en branches);
- afspraken met gemeenten over het benutten van beschikbare budgetten voor moeilijk plaatsbare klanten;
- actief benaderen van sectoren waar vacatures aanwezig zijn en dus de kans op reïntegratie aanzienlijk is (denk aan de Zorg).

DRIE IS ÉÉN

Bij de drie ketenpartners groeit het besef dat het resultaat van goede samenwerking meer is dan de som der delen. Dat dit bij de start van de Suwi-keten niet altijd even goed verliep, is goed te begrijpen. Zowel CWI als UWV waren nieuwe organisaties die om die reden meer naar binnen dan

naar buiten waren gekeerd. Inmiddels krijgt de samenwerking op allerlei manieren vaste vorm: zo werkten de drie partnerorganisaties eind 2004 al op 39 plaatsen op gezamenlijke locaties samen in een zogeheten bedrijfsverzamelgebouw.

Daarnaast werken op 64 CWI-vestigingen ook UWV'ers, zodat de klant niet ook nog de tocht naar een UWV-kantoor hoeft te maken. Tijdens een intakegesprek wordt direct de 'afstand' tot de arbeidsmarkt bepaald waarna in principe direct de zoektocht naar werk begint.

Op verschillende plaatsen in het land vinden pilots plaats waarmee de samenwerking verder wordt uitgediept. De resultaten van de pilots zijn steeds dezelfde: klanten komen in het algemeen sneller aan het werk doordat de organisaties intensiever samenwerken aan hetzelfde doel.

Dat er in de samenwerking de afgelopen jaren, en vooral in 2004, forse stappen voorwaarts zijn gemaakt, tonen ook de conclusies aan van een grootschalig onderzoek (onder 3.000 mensen) door een onafhankelijk onderzoeksbureau. Daaruit blijkt dat tweederde van onze gezamenlijke klanten tevreden tot zeer tevreden is met dienstverlening bij de eerste aanmelding en de afhandeling van de uitkeringsaanvraag. Klanten verwachten overigens nog meer inspanningen van de ketenpartners bij hun zoektocht naar werk. Een teken dat er nog veel valt te winnen.

WAT IS ER BEREIKT IN 2004?

- De **informatiesystemen van CWI en UWV** zijn aan elkaar gekoppeld. Dit betekent dat informatie niet meer 'fysiek' heen en weer wordt gestuurd

tussen de UWV- en CWI-vestigingen, maar dat de informatie voortaan elektronisch wordt uitgewisseld. Zaken kunnen nu – in het belang van de klant – veel sneller in behandeling worden genomen of worden afgehandeld.

- Om te voorkomen dat de klant verstrikt raakt in een web van regels en procedures is op voorstel van de Landelijke Cliëntenraad de functie van **arbeidsadviseur** in het leven geroepen. Het gaat hier om een functionaris die niet verbonden is aan een van de ketenpartners, maar die wel precies de weg weet in het ketenlandschap. Op dit moment zijn er in totaal zo'n 60 arbeidsadviseurs gehuisvest op de CWI-kantoren.
- In september 2004 verscheen voor het eerst het magazine *Werkblad*, een **gezamenlijke uitgave** van UWV en CWI. Het blad richt zich op zowel mensen met een WW-uitkering als op werkzoekenden zonder uitkering die een CWI bezoeken. Het gaat om een uniek concept: *Werkblad* is in feite een brochure met de uitstraling van een magazine. De inhoud van het blad wordt eens per halfjaar verversd en aangevuld met nieuwe ervaringsverhalen van onze klanten. Maar een deel van de informatie blijft hetzelfde: algemene informatie over rechten en plichten en alles wat de klant verder nog moet weten rond het thema 'werk en inkomen'. Het blad wordt tijdens gesprekken met de klant meegegeven door adviseurs en consultants van beide organisaties.
- Voor het eerst deden UWV en gemeenten mee aan de **landelijke banenmarkt** van CWI op 2 oktober. Die dag kwamen 114.000 werkzoekenden naar de CWI-vestigingen waar in totaal 53.000 vacatures werden aangeboden. Zowel het aantal vacatures als bezoekers was flink hoger dan in 2003. Op deze manier wilden de

drie organisaties direct contact tot stand brengen tussen werkgevers en werknemers en zich profileren als 'keten' met als gezamenlijk uitgangspunt: het aan het werk helpen van mensen. Ook dit jaar werken de drie partijen weer samen op de banenmarkt (op 1 oktober).

- Er is sprake van intensieve **samenwerking met ruim 200 gemeenten** over reïntegratie van de zogeheten samenloopgevallen (mensen met zowel een WAO- als een bijstanduitkering). In 2004 zijn hierover twee keer zoveel afspraken gemaakt met gemeenten als in 2003.
- In Gouda is met succes een **ketenoverschrijdend werkproces** uitgetest. Kern van dit proces is dat iedere klant een zogeheten 'regisseur' krijgt toegewezen. De regisseur, die het totale dossier beheert, kan alle diensten inkopen die nodig zijn om de klant zo snel mogelijk naar duurzame arbeid te leiden. Bij deze diensten gaat het om bijvoorbeeld reïntegratietrajecten, medische of arbeidsdeskundige expertise, schuldsanering, kinderopvang en zorg. De eerste resultaten zijn erg hoopgevend: van de 230 klanten die aan dit project deelnamen, kwam 40% binnen drie maanden aan het werk (na zes maanden: 55%). Normaal ligt dit percentage op 35% succes na een jaar.

Klanten vinden sneller werk doordat de organisaties samenwerken

‘Het wordt hier een reïntegratieboulevard’

Dordrecht loopt voorop bij het samenwerken in de sociale keten. Nog dit jaar komen de gemeente, CWI en UWV samen in één gebouw te zitten en uitzendbureau Randstad zit aan de overkant van de straat. Wethouder Spigt is trots op dit fors uitgevallen ene loket aan de Merwede.

Vanuit het raam van zijn kantoor op de 7e etage ziet Hans Spigt, Partij van de Arbeid wethouder Cultuur, Sociale Zaken en Welzijn van Dordrecht, letterlijk neer op de keten in de sociale zekerheid. Op nog geen honderd meter van het stadskantoor van Dordrecht ligt het plaatselijke UWV-kantoor. Een steenworp verderop de vestiging van CWI. ‘Nog dit jaar openen CWI en de Gemeentelijke Sociale Dienst een nieuw kantoor’, vertelt Spigt, wijzend op een wit gebouw pal naast het stadskantoor. ‘UWV houdt zijn eigen kantoor, maar zal wel mensen detacheren in dat verzamelgebouw. Er moet een vloeiende organisatie ontstaan waarin we de één-loket-gedachte ook fysiek verwezenlijken. Het wordt hier een reïntegratieboulevard, inclusief een vestiging van Randstad op de hoek.

Je hoeft als werkzoekende bij wijze van spreken nog geen honderd meter te lopen of je kunt actief worden op de arbeidsmarkt.’

Meer flexibiliteit

Spigt is zichtbaar trots op de samenwerking tussen zijn gemeente, UWV en CWI. Dordrecht loopt voorop als het gaat om samenwerking in de keten. Maar dat was niet altijd het geval. ‘Systemen sloten niet aan, verschillende organisaties hadden verschillende belangen en verschillende culturen. Toen is het idee van een verzamelgebouw ontstaan.’ Spigt weet zeker dat het nu wel goed zal lopen. ‘De flexibiliteit is enorm verbeterd. Bovendien beseffen alle partijen intussen heel goed dat ze elkaar nodig hebben. >



Hans Spigt, wethouder Cultuur, Sociale Zaken en Welzijn in Dordrecht



‘Als we de mond vol hebben van reïntegratie, laten we dan ook UWV’ers zo snel mogelijk aan een nieuwe baan helpen’

De culturen binnen de organisatie zijn meer naar elkaar toegegroeid.’ Vooral dat laatste besef draagt bij aan de samenwerking, zo weet de wethouder uit eigen ervaring. ‘Met de Wet Suwi zijn we ons er allemaal van bewust geworden dat we een keten zijn. Als UWV zijn werk niet goed doet, merken we dat hier bij de sociale dienst. We beseffen dat UWV voor ons in feite een voorportaal is. Als iemand vanuit de WW in de bijstand terechtkomt, heeft UWV zijn werk niet goed gedaan. Vandaar dat we nu samen bezig zijn om mensen terug te begeleiden naar werk.’

Nauwe samenwerking

Hoewel er nog een paar vraagstukken moeten worden opgelost, ziet Spigt vooral voordelen van een nauwe samenwerking. ‘We leren veel van UWV. Bij het selecteren van mensen voor een plek in een opleiding in de metaal merken we dat we wel 400 mensen moeten screenen om 15 personen over te houden die het traject ingaan. Bij UWV is meer ervaring met het beoordelen van mensen, bijvoorbeeld bij het vaststellen van de mate van arbeidsgeschiktheid. Die expertise kunnen we goed gebruiken.’ Spigt wil in ieder geval voorkomen dat de sociale dienst het wiel opnieuw moet uitvinden. ‘Bij UWV moeten er nu een hoop mensen uit, waarom zouden die niet voor ons aan het werk kunnen? Het zou zonde zijn de ervaring van deze werknemers te laten wegvloeien. Bovendien, als we de mond vol hebben van reïntegratie, laten we dan ook deze mensen zo snel mogelijk aan een nieuwe baan helpen.’

Het zou een mooi voorbeeld zijn van het ideaal dat de wethouder voor ogen staat: een naadloze overgang van de ene ketenpartner naar de andere. Ook hier is samenwerking in de keten het toverwoord. Want heeft UWV niet heel nauwe contacten met het bedrijfsleven? ‘Het zou geweldig zijn als we als gemeente al in een vroeg stadium het signaal krijgen dat er bij een bepaalde werkgever banen op de tocht staan. Dan kunnen we meteen beginnen met het zoeken naar werk voor de werknemers die eruit moeten. Alleen hebben we als gemeente nooit zulke nauwe contacten gehad met bedrijven dat we deze informatie krijgen. UWV heeft natuurlijk een heel andere relatie met werkgevers. Als we dat contact nu eens in samenwerking met CWI gebruiken om mensen al in een vroeg stadium naar ander werk te begeleiden, dan is er veel gewonnen.’

Ik investeer samen met UWV en CWI veel liever in mensen en werk, dan dat ik afhankelijkheid van een uitkering creëer. Ik ben van mening dat als je een stelsel van collectieve sociale zekerheid in stand wilt houden, je veel meer op vroegtijdige reïntegratie moet gaan zitten. Daarom gaan we dat bedrijfsverzamelgebouw openen, om te zorgen dat er een organisatie staat die weet wat er nodig is om mensen aan het werk te krijgen en vooral te houden. Bij klanten moet het idee ontstaan dat het niet uitmaakt met welke organisatie in het verzamelgebouw ze straks aan tafel zitten, omdat ze snel naar werk worden begeleid. Zo kunnen ze gestimuleerd worden om een bijdrage te leveren aan de samenleving en de economie.’ <



DE KLANT CENTRAAL

Onze ambitie is om van UWV een gewaardeerde dienstverlener te maken op het terrein van werk en inkomen. We beseffen dat het ideale eindplaatje nog niet is bereikt, maar na drie jaar UWV komen wij een flink eind in de goede richting.

Op het terrein van toegankelijkheid en bereikbaarheid heeft onze organisatie forse stappen voorwaarts gemaakt. Ons uitgangspunt is de zogenaamde *multi-channel* benadering: de klant moet verschillende mogelijkheden hebben om aan informatie te komen. En deze informatie moet snel, duidelijk en betrouwbaar zijn.

In onze communicatie met de klant is géén sprake van eenrichtingsverkeer. Zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid zijn de sleutelwoorden. Onze klanten moeten zelf ook moeite doen om aan informatie te komen en om de uitkeringsituatie tot een minimum te beperken. Wanneer de situatie of de klant erom vraagt, bieden wij maatwerk in de zin van: persoonlijke begeleiding; begeleiding bij de reïntegratie en bij de uitkeringsaanvraag. Want wij beseffen maar al te goed dat de sociale zekerheid geen eenvoudige wereld is.

Doelstellingen

De doelstellingen in onze Koersnota van 2002 (Werk boven Uitkering, klantgerichte dienstverlening, verbetering van de efficiency) zijn onze leidraad. Deze koers hebben wij in 2004 verder aangescherpt en geconcretiseerd:

- we brengen de informatievoorziening en de bereikbaarheid op een hoger peil;
- we bieden maatwerk – individuele begeleiding – als de klant of de situatie hierom vraagt;
- we gaan sneller beslissen over een uitkering en deze ook sneller betalen.

WAT IS ER BEREIKT IN 2004?

- UWV beschikt inmiddels over twee **Klanten Contact Centra**, onder de naam UWV Telefoon, waar zo'n vierhonderd medewerkers onze klanten dagelijks van dienst zijn. De telefonische bereikbaarheid en de afhandelingsnelheid namen hierdoor sterk toe. In de loop van 2005 worden alle regio's op UWV Telefoon aangesloten. De meeste vragen kunnen direct worden afgehandeld, bij ingewikkelder vragen streven we naar beantwoording binnen een etmaal. Vorig jaar kwamen er bij UWV Telefoon 3.500.000 telefoontjes binnen; bijna viervijfde van alle vragen kon direct worden afgehandeld, bij het resterende deel lukte het negen van de tien keer om de vragen binnen 24 uur te beantwoorden.
- Klanten die dit nodig hebben of erom vragen, krijgen persoonlijke begeleiding. In 2005 introduceren wij het begrip **reïntegratiecoaching**: iedere klant krijgt een vaste begeleider die verantwoordelijk is voor een goede diagnose van de situatie van de klant, maar ook voor een juiste inzet van de middelen en de manier waarop iemand zo snel mogelijk aan werk kan worden geholpen. De reïntegratiecoach werkt samen met CWI, gemeenten en reïntegratiebedrijven. Uit proeven is gebleken dat klanten door de intensieve begeleiding inderdaad sneller aan het werk komen, dat er minder overdrachtsmomenten zijn (kortere lijnen) en dat de klant tevreden is. De resultaten worden nog beter op het moment dat de klant te maken heeft met één 'regisseur' voor de hele keten.

- Alle **standaardbrieven en brochures** van UWV en haar voorgangers zijn door de molen gehaald. Bij iedere uiting hebben we ons afgevraagd of deze niet doubleert met een andere uiting en of deze wel begrijpelijk is geschreven. In totaal ging UWV terug van:
 - 12.000 brieven in 2003 naar 6.000 eind 2004;
 - 2.500 formulieren in 2003 naar 1.400 eind 2004;
 - 215 brochures in 2003 naar 120 eind 2004.
- Vanaf de start van UWV hebben vertegenwoordigers van belangenorganisaties onze organisatie bijgestaan en geadviseerd over de wijze waarop onze klanten het beste kunnen worden begeleid bij het aanvragen van een uitkering en hun zoektocht naar werk. Maar deze **cliëntenraden** hebben ons ook geadviseerd over de invoering van nieuwe wet- en regelgeving en de communicatie hierover. Inmiddels hebben de cliëntenraden een aantoonbare bijdrage geleverd aan verbetering van onze dienstverlening door het becommentariëren van onze plannen en het geven van gevraagde en ongevraagde adviezen aan het management.
- Onze klanten hebben massaal de weg gevonden naar onze **website**, die steeds opnieuw op gebruiksvriendelijkheid wordt getest en aangepast aan de hand van de resultaten. Onafhankelijk onderzoek wijst uit dat onze site hoog scoort

op de ranglijst van publieke dienstverleners. Bij de vernieuwing van de site, in de zomer van 2004, is een speciaal vragenstel-systeem ingevoerd: bezoekers krijgen gericht antwoord op hun vraag. De antwoorden op nieuwe vragen worden direct toegevoegd aan de database. Daarbij werkt UWV ook samen met CWI. Per maand bezoeken inmiddels zo'n 250.000 mensen onze website.

- Al onze brochures zijn inmiddels te **downloaden** via de website en dus bereikbaar voor vrijwel iedereen. Halverwege 2005 wordt het mogelijk om de formulieren ook digitaal in te vullen en te versturen via internet. Vanaf 2006 krijgt iedere UWV-klant toegang tot zijn eigen elektronisch dossier met bijvoorbeeld gegevens over de uitkering.
- UWV geeft enkele **periodieken** uit met als belangrijkste doelstellingen: informeren en activeren. Dat deze doelstellingen worden gehaald blijkt onder meer uit een kwantitatief en kwalitatief lezersonderzoek naar ons kwartaalmagazine *UWV Perspectief* (voor alle mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering). Het magazine blijkt zeer goed te worden gelezen en de doelgroep zegt de inhoud bijzonder op prijs te stellen. *UWV Perspectief* bestaat al sinds het oprichtingsjaar van UWV. Ook geven we sinds

**We beseffen maar al te goed dat de sociale
zekerheid geen eenvoudige wereld is**



Klachten leren ons veel over de punten waarop de dienstverlening moet verbeteren

september 2004 samen met CWI *Werkblad* uit met daarin informatie voor werklozen en andere werkzoekenden. Ons informatiemedium voor werkgevers over wet- en regelgeving (*UWV Nieuws*) is per 1 januari 2005 gedigitaliseerd waarbij de frequentie is verhoogd (van één keer per drie maanden naar maandelijks). Voorlopig blijft ook een papieren versie beschikbaar.

hoe ziet het nieuwe Schattingsbesluit (strengere criteria) eruit en op welke wijze verloopt de herbeoordeling. Het ging hierbij niet alleen om ondersteunende middelen, zoals een publiekscampagne in de media en informatie via de eigen middelen van UWV, ook werden in alle regio's speciale voorlichtingsbijeenkomsten voor arbeidsongeschikten georganiseerd. Het resultaat is er

tisch te betekenen dat de kwaliteit van de dienstverlening terugloopt: onderzoek wijst uit dat klanten de klachtenprocedure van UWV in toenemende mate kennen en er ook gebruik van maken door onze communicatie hierover. Ook leidt de complexiteit van wet- en regelgeving tot veel klachten. Maar: veel klachten blijken door UWV zelf te worden veroorzaakt en kunnen dus

- Regionale pilots moeten uitwijzen op welke wijze wij **sneller kunnen beslissen** over een uitkering en deze ook sneller kunnen betalen. Het gaat hierbij niet om de vraag of we sneller kunnen beslissen en uitkeren, maar om te kijken op welke termijn dit op een efficiënte manier vorm kan krijgen. De eerste uitkomsten van de pilots geven aan dat versnelling van de meeste

Klantvriendelijkheid en efficiency gaan hand in hand

Versillende onderzoeken en gegevens tonen aan dat klantvriendelijkheid en efficiency onmiskenbaar hand in hand gaan. Zo snijdt het mes aan twee kanten. Een paar voorbeelden:

- duidelijke informatie voorkomt vragen;
- een goede website voorkomt telefoontjes en bezoeken aan UWV;
- een telefonische vraag beantwoorden via een centraal nummer voorkomt verstoring van het (dure) werkproces op de UWV-kantoren;

- een goedfunctionerend klachtenbureau voorkomt dat klanten in beroep gaan: het probleem wordt opgelost in plaats van het in gang zetten van een dure beroepszaak;
- alle input die wij ontvangen van onze klanten gebruiken wij weer om onze communicatie en processen nog toegankelijker en effectiever te maken.

- **Publiekscampagnes** over de rol van UWV bij preventie/reïntegratie en ingrijpende veranderingen in wet- en regelgeving (denk aan de herbeoordeling van de mate waarin mensen arbeidsongeschikt zijn) werpen hun vruchten af. Omdat de rol van UWV daardoor duidelijker is en ook meer helder is wat we van de klant verwachten, leidt dit tot minder vragen.
- Alle vormen van **communicatie** zijn na de zomer van 2004 ingezet om alle arbeidsongeschikten op de hoogte te brengen van de gang van zaken rond herbeoordelingen (die 1 oktober begonnen): wie wordt wel en wie niet opgeroepen,

naar: de herbeoordeling levert tot nu toe aantoonbaar weinig vragen op.

- UWV heeft een **klachtenbureau** waar enkele tientallen medewerkers er steeds beter in slagen de problemen van klanten volgens gestelde termijnen op te lossen. Dat er steeds meer klachten binnenkomen (2002: bijna 5300; 2003: bijna 8000; 2004: ruim 15.000) hoeft niet automa-

worden voorkomen. Het betreft klachten over de behandelingsduur, geen of te weinig informatie of problemen rond de betaling. Klachten leren ons veel over de punten waarop de dienstverlening moet verbeteren. In 2004 werd ruim 50% van de klachten gegrond verklaard; 21% bleek ongegrond; 6% niet ontvankelijk en 22% werd tussentijds naar tevredenheid van de klant opgelost.

- Een proef met **mediation** blijkt zeer succesvol: na de bemiddeling zijn veel klanten tevreden en hebben geen behoefte meer om bezwaar te maken en daarna in beroep te gaan.

processen heel goed mogelijk is. In 86% van de gevallen blijken we de (WW-)uitkering binnen vier weken te kunnen betalen. Voor 2005 geldt binnen dit project een aangescherpte doelstelling: 90% betalen binnen drie weken. Intussen onderzoekt UWV welke aanpassingen in systemen en procedures nodig zijn om tot landelijke invoering over te gaan.

‘Cliëntenraden werken echt’

Hoe doen we het? Dat is de constante vraag van UWV aan de cliëntenraden.

Een centrale raad, een landelijke AG-raad, een landelijke WW-raad en negentien regionale AG- en WW-raden, houden namens de uitkeringsgerechtigden de vinger aan de pols bij WAO, Wajong, Rea en WW. Cliëntenraadslid Janny Lagendijk kijkt terug op een bewogen periode.

Janny Lagendijk is als klant zeker niet ontevreden over UWV. Ze zit al een tijdje in de centrale cliëntenraad van UWV als afgevaardigde van de Chronisch Zieken en Gehandicapten Raad Nederland (CG-Raad). ‘Het gaat heel redelijk bij UWV, zeker als je bedenkt wat voor processen daar de afgelopen jaren hebben gespeeld. Ik ben allang blij dat we de sociale verzekeringen voor een groot deel publiek houden en dat de kennis over reïntegratie behouden blijft.’ Volgens Lagendijk is er nu rust nodig om UWV goed zijn werk te laten doen. Een van de grootste kritiekpunten van Lagendijk betreft dan ook niet UWV, maar het aansturende ministerie in Den Haag. Daar heeft men een ‘totaal verkeerd mensbeeld’, vindt zij. ‘Arbeidsgehandicapten moeten met dwang weer aan werk worden geholpen, lijkt Sociale Zaken en Werkgelegenheid

te zeggen. Alsof mensen met een WAO-uitkering halsstarrig zouden weigeren aan het werk te gaan. Het ministerie legde UWV de verplichting op om mensen met slechts een globale reïntegratievisie direct door te sturen naar een reïntegratiebedrijf. Omscholing werd een zaak van die bedrijven. Geen eigen inbreng van cliënten; geen maatwerk meer door UWV bij het samenstellen van een traject. Het is het oude liedje, er wordt vóór mensen gedacht en over ze, maar niet met ze. De sociale zekerheid heeft daarmee een heel ouderwetse instelling.’

Persoonsgebonden budget

Maar er zit kentering in de zaak. De landelijke cliëntorganisaties, waaronder de CG-Raad, hebben bij de Kamer voor elkaar gekregen dat er nu een >



Janny Lagendijk, lid Centrale Cliëntenraad UWV



UWV IS DIENSTVERLENEND

persoonsgebonden budget is voor arbeidsgehandicapten en WW'ers, de Individuele Reïntegratieovereenkomst. Voor UWV betekent dat toch weer maatwerk. Een cliënt kan zelf een reïntegratieplan opstellen. En een arbeidsdeskundige beoordeelt of een traject zinvol is en niet het reïntegratiebedrijf. 'Mensen bij UWV weten wel beter dan puur met financiële prikkels te werken. Arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen kunnen goed beoordelen wat iemands beperkingen zijn en wat iemand nog wel kan. Laat ze hun werk doen.'

Lagendijk popelt. 'Nadat het ministerie om is gegaan, zijn we binnen de cliëntenraden van UWV hard aan de slag gegaan om dit nieuwe beleid verder in te vullen. De Raad van Bestuur betreft ons nauw bij het benoemen van het ideale proces bij reïntegratie. Daaraan merk je dat de cliëntenraden in toenemende mate echt werken. Natuurlijk maakt Den Haag veel beleid, maar in de marge kunnen we flink bijsturen.'

No risk

Dat betekent niet dat Lagendijk geen suggesties meer heeft voor verbeteringen bij UWV. Bij de CG-Raad komen vooral klachten binnen over de manier waarop reïntegratie vorm krijgt. 'Mensen worden opgeroepen om de reïntegratietelefoon te bellen. Maar als je dat doet, krijg je gelijk een herbeoordeling aan je broek en zet je dus je uitkering op het spel, zo denken veel arbeidsgehandicapten. Dat schrikt af. Een uitkering is voor veel gehandicapten en chronisch zieken zekerheid in een moei-

lijk bestaan. De bijstand is een schrikbeeld voor veel mensen. Als je deze groep wilt reïntegreren, schort dan de beoordeling op en ga eerst praten over wat iemand kan en wil.'

Een goed initiatief van UWV vindt Lagendijk dan ook het werken zonder risico door WAO'ers. 'Dat soort *no risk* zou je voor jonggehandicapten levenslang moeten invoeren. Gehandicapten kunnen dan hun mogelijkheden uitproberen, maar hebben een vangnet als het misgaat. Dat helpt veel meer dan welke financiële prikkel dan ook.'

UWV zou zich daarbij nog meer als bondgenoot moeten opstellen. 'Er is binnen de organisatie veel vakkenis aanwezig die arbeidsgehandicapten en chronisch zieken goed zouden kunnen gebruiken, zo weet ik uit ervaring. Wat mensen nodig hebben is maatwerk en steun en UWV kan dat als geen ander geven.' In de pre-UWV-periode was dat heel gewoon, herinnert Lagendijk zich. 'Jarenlang had ik één aanspreekpunt. Als er iets was met de uitkering of toen nog de hulpmiddelen van mijn dochter, dan belde ik een bepaalde meneer. Als we dat weer zouden kunnen krijgen, dan zou dat prachtig zijn.' Het Klanten Contact Centrum is wat haar betreft maar ten dele een alternatief voor het eigen 'mannetje'. 'Niet dat men je bij het KCC slecht behandelt, verre van dat. Maar als er even iets niet duidelijk is, dan moet degene die je aan de telefoon hebt afhaken en advies vragen. Waarom wordt er niet een casemanager aangesteld voor de cliënten, zoals mijn bank dat ook doet?' <

'Natuurlijk maakt Den Haag veel beleid, maar in de marge kunnen we flink bijsturen'



BESPARING OP DE UITVOERINGSKOSTEN

UWV streeft naar een gezonde financiële huishouding. Dat wil zeggen: een goede balans tussen werkaanbod en kosten.

UWV heeft in 2002 bij de minister aangegeven tot een aanzienlijke besparing op de uitvoeringskosten te willen komen. Immers: als je een aantal bedrijven samenvoegt met vergelijkbare werkprocessen, dan moet zo'n samenvoeging leiden tot een structurele vermindering van de kosten. Die kostenvermindering is ook in het maatschappelijk belang: UWV werkt met geld van 'anderen' en is zich daarvan ook bewust.

In 2002 werd afgesproken dat UWV in vier jaar tijd 25% op de uitvoeringskosten zou reduceren, volgens de volgende verdeelsleutel:

5% in 2002

6% in 2003

7% in 2004

7% in 2005.

Met de minister werd destijds afgesproken dat het startbudget zou bestaan uit de optelling van de afzonderlijke budgetten van de vijf ex-uvi's en het Lisv (minus het budget voor taken die overgingen naar het ministerie). Afgesproken is dat dit budget de komende vier jaar hetzelfde zou blijven, met de aantekening dat het budget wel zou worden aangepast aan wijzigingen in de volumeontwikkeling (= werkaanbod) en loon- en prijsstijgingen.

BESPARINGEN EN UITGAVEN

Omdat iedereen zich ervan bewust is dat een fusie van een dergelijke omvang ook enorme incidentele kosten met zich meebrengt, kwamen ministerie en UWV overeen om de besparingen weer te gebruiken om het fusieproces goed te laten verlopen. Zo mag UWV 15% van de besparing inzetten om het fusieproces (de transformatie) te bekostigen. Daarbij moet worden gedacht aan het convergeren van geautomatiseerde systemen, het harmoniseren van werkprocessen, van vijf verschillende vormen van bereikbaarheid en toegankelijkheid van de informatie (brievenboeken, folders, standaardbrieven, website). De overige 10% van de totale besparing mag UWV (in ieder geval tot en met 2006) opnieuw investeren in de kwaliteit van de eigen organisatie.

De grootste opgave voor UWV is om het bezuinigingsritme te handhaven terwijl de omgeving in een razend tempo verandert. Desondanks heeft UWV de besparingen tot en met 2004 volledig gerealiseerd. De laatste besparing van 7% (in 2005) is echter in overleg met de minister een jaar uitgesteld. Er komt in 2005 dan ook veel af op UWV: de herbeoordelingen gaan in volle omvang door, de nieuwe arbeidsongeschiktheidswetgeving (WIA) moet worden voorbereid, de premie-inning wordt op 1 januari 2006 overgedragen aan de Belastingdienst en intussen mag de 'normale' dienstverlening niet in gevaar komen.

AFSPRAKEN

In 2005 mag volgens de afspraak met de minister:

- 82% van het budget worden besteed aan de reguliere uitvoering (in plaats van de oorspronkelijk afgesproken 75% van het startbudget);

- 18% van het budget wordt uitgegeven aan projecten (fusie + kwaliteitsverbetering) – gelijk aan 2004;
- een budget van 125 miljoen euro worden besteed aan voorbereidingen voor nieuwe wet- en regelgeving in 2005. Hiervan is verreweg het grootste deel bestemd voor SUB/Walvis. Dit om de overgang van de premie-inning met ingang van 2006 door de Belastingdienst veilig te stellen en een nieuwe polisadministratie te bouwen.

Bij de start van UWV hebben we aangenomen dat onze organisatie de fusie in vier jaar zou kunnen voltooien. Dit is niet op alle gebieden mogelijk gebleken. Na 2006 (oorspronkelijk dus 2005) krijgen wij geen geld meer om het fusieproces te financieren. We zullen de transformatie voltooien door kwaliteitsverbetering, gericht op het zo goed mogelijk bedienen van de klant en dáár onze systemen en werkwijzen op afstemmen.

**Een fusie van deze omvang
brengt enorme incidentele
kosten met zich mee**

‘Relatief foutloos doordraaien tijdens een fusie, dát is knap’

CWI is niet alleen ketenpartner van UWV, de hoofdkantoren van beide organisaties zijn praktisch burens. Rens de Groot, bestuursvoorzitter van CWI laat zijn licht schijnen over de bedrijfsvoering van UWV. Beide organisaties kunnen nog veel aan elkaar hebben, denkt hij.

Vanaf zijn bureau kan bestuursvoorzitter Rens de Groot van CWI bijna naar zijn collega Joop Linthorst van UWV zwaaien. ‘We hebben het er in het begin over gehad om samen in één complex te gaan zitten’, vertelt De Groot. ‘Maar bouwkundig kon dat niet. Beide organisaties wilden hun complete staf vanaf het begin in hetzelfde gebouw hebben, en daarvoor was er op dat moment gewoon niet genoeg ruimte beschikbaar.’ Het tekende de verhoudingen tussen UWV en CWI in de begintijd: beide organisaties waren van goede wil, maar de samenwerking bleef aanvankelijk beperkt. De Groot: ‘We hebben natuurlijk toenadering gezocht, maar we waren beiden druk bezig een eigen tent op te zetten en dat is moeilijk genoeg. Maar de laatste tijd komt er gelukkig weer veel meer nadruk op een goede samenwerking te liggen.’

Bestuursvoorzitters Linthorst van UWV en De Groot van CWI kennen elkaar goed. Eens per twee maanden is er officieel overleg tussen de Raden van Bestuur van de ketenpartners, maar in het

informele circuit komen ze elkaar veel vaker tegen. De Groot weet dan ook wat er speelt bij UWV. ‘De leden van de Raad van Bestuur van UWV staan voor een duivels dilemma. Ze moeten hun mensen motiveren, terwijl er duizenden werknemers de organisatie gaan verlaten. En dat slechts een paar jaar na een fusie van verschillende organisaties die elkaar vroeger bevochten. Om gedurende dat proces relatief foutloos door te blijven draaien, dat is knap.’ Een van de grootste uitdagingen is volgens De Groot de ICT. ‘Daar drijft een organisatie als UWV op. De fusiepartners hadden allemaal verschillende systemen, dus moest er druk worden gesleuteld. Maar hoe goed je nieuwe applicaties ook test, in de praktijk blijken dingen altijd anders te werken. Of de wetgever heeft de regels alweer veranderd.’

Essentiële cultuuromslag

Ondanks alles blijft UWV bouwen aan een nieuwe organisatie. De Groot denkt dat een cultuuromslag essentieel is. ‘We moeten toe naar een >



Rens de Groot, voorzitter Raad van Bestuur CWI



‘Ontwikkel je in de breedte en niet alleen in de diepte’

veel klantgerichtere sociale zekerheid. Aan het aantal klachten te zien moet er op dat vlak nog het een en ander gebeuren. Maar de eerste tekenen van een cultuuromslag zijn al te zien. Er worden metingen uitgevoerd naar de tevredenheid en het contact met de klant is intensiever geworden. De gevolgde strategie lijkt te werken.’

Het personeel speelt daarbij een sleutelrol. De Groot: ‘Je moet de kwaliteiten van de mensen aan het front hoog houden, dat ziet de Raad van Bestuur goed. Vooral de uitvoerders moeten constant worden bijgespijkerd, die moeten naar een hoger plan worden getild.’ Dat klinkt gemakkelijker gezegd dan gedaan. ‘Maar voor een groot gedeelte is het ook een kwestie van gewoon doen. Voer binnen de organisatie competentieanalyses uit zodat je weet wie over de nodige talenten beschikt en gooi de juiste mensen dan maar in het diepe. Ik denk dat personeelsleden van de sociale diensten, CWI en UWV veel gaan leren in de bedrijfsverzamelgebouwen. Door te zien hoe je collega’s met problemen omgaan, kun je je eigen vaardigheden snel verbeteren. *Learn by doing* noemen ze dat.’ Het helpt volgens de CWI-baas ook om het moraal van werknemers hoog te houden. ‘De sociale zekerheid is een veranderende wereld. Niemand kan je de garantie geven dat CWI of UWV over een paar jaar nog bestaan in hun huidige vorm. Ik kan wel garanderen dat bepaalde kwaliteiten en vaardigheden altijd nodig zijn. Ontwikkel je in de breedte en niet alleen in de diepte. Organisaties als CWI

en UWV zijn heel breed opgezet, we doen aan scholing, begeleiding en zorg. Als je van al die terreinen kaas hebt gegeten, dan ben je uitwisselbaar en kun je zo ergens anders in de keten aan de slag.’

Organisch

À propos: ketensamenwerking, loopt dat gedeelte van de bedrijfsvoering naar behoren? ‘We wisselen nu al informatie uit. Zo hebben we bij CWI een kostenmodel bedacht dat we UWV hebben aangeboden. Waar het om gaat is hoe we de beste service kunnen bieden aan de burger. UWV, CWI of de Gemeentelijke Sociale Dienst, we zijn allemaal instrumenten, niets meer en niets minder. De burger kan het niks schelen met wie hij zaken doet, als hij maar wordt geholpen. Dus moeten we de bedrijfsvoering op elkaar afstemmen, informatie uitwisselen en zorgen dat we uiteindelijk naar dat ene loket toegaan. Die gedachte leeft gelukkig aan beide kanten van het spoor.’ Zouden UWV en CWI op termijn zelfs kunnen fuseren? De Groot vindt dat geen gekke vraag. ‘Daar moeten we over durven nadenken. We moeten in elk geval organisch naar elkaar toegroeien. Als het ooit opportuun wordt en de burger is erbij gebaat, dan moeten we samengaan.’





UWV WERKT EFFICIËNT

ICT: OP WEG NAAR MODERNISERING

Bij een administratieve organisatie met een omvang als die van UWV is een goedfunctionerende Informatie- en Communicatietechnologie onontbeerlijk. Een administratief proces is ICT en andersom.

Om een idee te geven van de omvang: onze organisatie heeft in zijn systemen gegevens opgeslagen van negen miljoen werknemers, over bijna een halfmiljoen bedrijven (werkgevers) en we beheren de gegevens over nog eens twee miljoen uitkeringen.

Na de fusie stond onze organisatie voor de enorme opgave om bij alle uitvoerende processen te komen tot één systeem per proces. Dat is niet zo

zijn vaak vele tientallen applicaties nodig. Bij de start kende UWV ongeveer 1.000 landelijke applicaties, plus ongeveer 700 lokale applicaties. Dit aantal dient natuurlijk sterk verminderd te worden. In de afgelopen drie jaren zijn flinke stappen gezet op weg naar vermindering en vereenvoudiging, maar toch zal het nog tot 2009 duren voordat alle 'dubbele' systemen overbodig zijn geworden.

Een administratief proces is ICT en andersom

Bedrijfsonderdeel	Start UWV	Stand eind 2004	Stand eind 2005	2006
WG/Polis	6 systeemcomplexen	6 systeemcomplexen	6 systeemcomplexen	1 nieuwe polisadministratie + 1 nieuwe dagloonmodule
AG	6 systeemcomplexen	4 systeemcomplexen	3 systeemcomplexen	Onderzoek i.v.m. WIA, nieuw systeem moet nog gebouwd, kan 2008 in gebruik worden genomen
WW	6 systeemcomplexen	4 systeemcomplexen	3 systeemcomplexen	3 systeemcomplexen

Bedrijfsonderdeel	Start UWV	Stand eind 2004	Stand eind 2005	2006
Ziektewet	1 systeem per uvi	1 systeem per uvi	1 UWV-ziektewetsysteem	1 UWV-ziektewetsysteem
FA = financieel afhandelen	Veelvoud aan systemen, veelal verweven met de wetsystemen	Veelvoud aan systemen, veelal verweven met de wetsystemen	1e convergentie	Voortgaande convergentie tot 1 invorder- en excasso-systeem na 2006
B&B = Bezwaar & Beroep	systemen per uvi	1 systeem	1 systeem	1 systeem
IR = Inkoop Reïntegratie	Geen systeem, (bestond niet)	1 systeem	1 systeem	1 systeem

simpel als het op het oog lijkt: iedere uitvoeringsinstelling kende z'n eigen systeem, gebouwd met hulp van verschillende leveranciers en op basis van uiteenlopende eisenpakketten. Daar kwam nog bij dat alle fusiepartners samen bij de start van UWV 171 kantoren in gebruik hadden. Eind 2004

waren dit er nog 134. UWV wil dit aantal terugbrengen tot 30 (inclusief het hoofdkantoor). Intussen stond de omgeving van UWV ook niet stil: niet alleen technische eisen aan ICT veranderden voortdurend, ook de wet- en regelgeving is steeds opnieuw van invloed op de systeemeisen. Mede daarom zit UWV nog volop in het veranderingsproces. Weliswaar zijn we direct bij het ontstaan van onze organisatie begonnen met uniformering van de bedrijfsprocessen (per bedrijfs onderdeel is één zogeheten referentiewerkproces ontwikkeld, dat de basis vormt voor systemen en werkwijzen), maar voor zo'n proces

ICT-DOELEN

De hoofdoopgaven van UWV op ICT-gebied zijn:

- de fusie (van 6 organisaties naar 1);
- een betere dienstverlening;
- meer efficiëntie: met minder medewerkers de uitvoering doen;
- kosten besparen: verlaging van ICT-kosten.

Hierbij geldt als uitgangspunt dat de modernisering van de informatiehuishouding een *conditio sine qua non* is voor het bereiken van efficiencyvoordelen. UWV hanteert bij het fusieproces een drie-sporenstrategie om het aantal systemen terug te brengen:



Door gegevens te ontsluiten levert ICT een bijdrage aan de missie Werk boven Uitkering

1. *Best of breed*: per bedrijfsonderdeel uit de zes bestaande de beste applicatie kiezen en die tot doelsysteem benoemen. De gegevens (data) en functionaliteiten uit de overige systemen worden dan overgenomen in dit doelsysteem. Voorbeeld: bij WW is voor ontslagwerkloosheid het Gak-systeem tot doelsysteem gekozen, voor overige werkloosheid het SFB-systeem. En: voor de Ziektewet is de keus gevallen op het SFB-systeem. Dit wordt eerst ingrijpend gerenoveerd, waarna per 1 september 2005 alle 'oude' systemen naar dit doelsysteem worden geconvergeerd.
2. *Nieuw systeem kopen*: gebeurt vooral ter ondersteuning van de centrale concerndiensten. Voorbeelden: het nieuwe personeelssysteem, de nieuwe financiële systemen en de kantoorautomatisering.
3. *Maatwerk ofwel nieuw systeem laten bouwen*: gebeurt als geen van de zes bestaande systemen geschikt is voor de toekomst en er ook niets 'bestaands' op de markt te koop is. UWV maakt dan het functioneel ontwerp en laat het systeem bouwen door externe leveranciers die geselecteerd zijn na een Europese aanbesteding. Bijvoorbeeld: de nieuwe polisadministratie waarin straks alle inkomensgegevens over werknemers in Nederland zijn opgenomen wordt gebouwd door CapGemini.

ICT EN DE KLANT

Los van het fusieproces heeft UWV zichzelf ten doel gesteld klantgerichter en efficiënter te werk te gaan. Door op allerlei manieren gegevens (data) te ontsluiten, levert ICT een bijdrage aan het waarmaken van de missie Werk boven Uitkering. Het gaat om werkwijzen te introduceren die:

- het de klant gemakkelijker maken;
- het werkproces van UWV verder stroomlijnen;
- medewerkers in het frontoffice en in het backoffice beter ondersteunen;
- de zelfredzaamheid van de cliënt ondersteunen.

Zo zal UWV internet ontwikkelen tot dominant middel bij de interactieve dienstverlening: om informatie te halen, transacties te regelen. In de toekomst moet het mogelijk worden via de website je gegevens in te voeren en vervolgens antwoord te krijgen op een persoonlijke vraag over bijvoorbeeld het recht op WW. Ook bij de bereikbaarheid van onze organisatie speelt ICT een belangrijke ondersteunende rol: eind 2005 moeten alle telefoontjes bij speciaal voor dit doel ingerichte Klanten Contact Centra terecht komen. De honderden mede-

werkers van deze Klanten Contact Centra ('UWV Telefoon') moeten ter plekke inzage kunnen hebben in het dossier van de beller en in de systemen achterhalen wat er precies aan de hand is. Een geautomatiseerd klanttevredenheidssysteem van UWV Telefoon geeft onze organisatie permanent inzicht in hoe onze dienstverlening wordt beleefd en waar verbeteringen noodzakelijk zijn. Eenzelfde concept zal worden toegepast bij de klachtenafhandeling, bij de Werkgeverstelefoon, en later ook voor UWV Zakelijk (één telefoonnummer voor alle business-to-businesscontacten: deurwaarders, advocaten, gezondheidszorg et cetera). Met de inkijsfunctie 'klantbeeld' kunnen medewerkers die uitkeringen moeten vaststellen – maar ook bijvoorbeeld verzekeringsartsen, arbeidsdeskundigen, reïntegratiemedewerkers en medewerkers van CWI-kantoren en Gemeentelijke Sociale Diensten – inzage krijgen in de belangrijkste databases van UWV. Nadat een soft-nummer is ingevoerd, wordt informatie uit allerlei databestanden over de betrokken klant zichtbaar. Voor het elektronisch dossier is een soortgelijke inkijsfunctie ontwikkeld. Alle documenten en correspondentie die nodig zijn bij de afhandeling van klantcontacten (denk aan kopie paspoort, doktersattest, werkgeversverklaring, brieven, bezwaarschrift et cetera) zijn binnenkort in principe met één druk op de knop beschikbaar.

Met de inkijsfunctie 'klantbeeld' kunnen medewerkers inzage krijgen in de belangrijkste databases van UWV



UWV IS BETROKKEN

DE MEDEWERKERS VAN UWV

Flexibel inspelen op veranderingen en gemotiveerd je werk blijven doen. Dat is in een notendop de opdracht voor onze medewerkers. Onder normale omstandigheden al niet gemakkelijk, maar al helemaal niet wanneer je niet zeker bent van je baan. En dat is bij UWV het geval.

Als gevolg van de fusie van de uitvoeringsinstellingen, het afstoten van niet-kerntaken (zoals het verzorgen van bovenwettelijke uitkeringen) en de overdracht van de premie-inning aan de Belastingdienst, vervallen er bij UWV 6.300 arbeidsplaatsen. Daar kwamen in het najaar van 2004 nog eens 3.000 arbeidsplaatsen bij, toen duidelijk werd dat het werkaanbod de komende jaren flink zal teruglopen. Dit heeft vooral te maken met daling van het aantal mensen dat een uitkering aanvraagt (beperking instroom) en een toenemend aantal geslaagde reïntegraties en mensen die geen recht meer hebben op een uitkering (grotere uitstroom). De inschatting van ons werkaanbod vertaalt zich in de met de minister afgesproken begroting: minder werk = minder geld. In concreto betekent dit dat ongeveer de helft van onze medewerkers de komende vier à vijf jaar niet binnen UWV aan het werk kan blijven.

PERSONELE AFBOUW

In een eerder stadium hebben wij al een aantal maatregelen genomen om de personele afbouw zoveel mogelijk zonder gedwongen ontslagen te laten verlopen:

- een stringente vacaturestop;
- tijdelijke contracten worden niet meer verlengd;
- beperking inhuur externen;
- bevorderen van 'vrijwillige' mobiliteit.

Gezien de omvang van de krimpoperatie, zijn deze maatregelen niet afdoende gebleken. Daarom onderzoeken wij concrete mogelijkheden om onze medewerkers buiten UWV aan ander werk te helpen. Dit gebeurt met behulp van (interne) mobili-

teitsbureaus en (externe) outplacementbureaus. Ook maken wij afspraken met andere organisaties, bedrijven en sectoren over de overname van ons personeel. Zo stappen 800 mensen van onze divisie Werkgevers over naar de Belastingdienst. Dit houdt verband met de overdracht van de premie-inning per 1 januari 2006. Verder zijn inmiddels enkele tientallen medewerkers geplaatst bij de Douane en een ziektekostenverzekeraar. Ook met Sociale Diensten en met ministeries zijn afspraken in de maak.

Wij zijn overtuigd van de kwaliteiten van onze medewerkers, die thuis zijn in het uitvoeren van complexe administratieve processen. Daarom zijn we ook positief over de herplaatsingsmogelijkheden.

Met de Ondernemingsraad en de vakorganisaties zijn we in gesprek over een objectieve methode om boventaligheid vast te stellen en over de opvang van de gevolgen (nieuw sociaal plan).

WERKHOUDING

Hoe moeilijk de situatie momenteel is: UWV heeft ook een toekomst. En ook die vraagt veel van onze mensen. Zij zijn het kapitaal van onze organisatie. Het is van groot belang dat zij in woord en daad uitstralen waar UWV voor staat. Dat zij zich verbonden voelen met de missie en de doelen van de organisatie, dat zij zelfverzekerd en zonder veel problemen kunnen meebewegen met de veranderingen en dat hun opstelling aansluit bij het profiel van onze organisatie.

Hoe moeilijk de situatie nu ook is, UWV heeft ook een toekomst

Onze uitgangspunten:

- we zijn zakelijk zonder gevoelloos te worden: we tonen inlevingsvermogen, maar geven ook helder onze grenzen aan;
- we gaan actief op zoek naar feedback: opmerkingen van klanten, cliëntenraden, ketenpartners, politiek en collega's zijn prikkels om het beter te doen;

Personeelsverloop

Fte's	2005	2004	2003	Stand 1-1-2005 t.o.v. 1-1-2003	Stand 31-12-2004 t.o.v. 1-1-2003	Stand 31-12-2003 t.o.v. 1-1-2003
Stand 1 januari	18.608	20.002	20.145	-1.537	-1.165	-9
Stand 31 december		18.980	20.136			
Gemiddeld		19.491	20.141			

- we stellen de klant écht centraal: vrijblijvendheid en excuses zijn uit den boze;
- we gaan binnen kaders professioneel en zelfstandig te werk: minder gedetailleerde voorschriften zijn goed voor de kwaliteit van het proces;
- we streven naar de hoogste mate van integriteit: informatie van wie dan ook is bij ons veilig. Daarnaast zijn we betrouwbaar en eerlijk, handelen we eervol en gedragen we ons onberispelijk naar de klant.

‘Bij UWV gaat het ergens over’

Het personeel van UWV heeft roerige tijden achter de rug. En voorlopig gaat de storm niet liggen, want er verdwijnen duizenden banen bij UWV. De ondernemingsraad van UWV houdt de vinger aan de pols. ‘Onzekerheid knaagt aan medewerkers.’

Of hij het erg vindt om voorzitter van de UWV ondernemingsraad (OR) te zijn in deze turbulente tijden? Lang hoeft Wim Nypels er niet over na te denken. ‘Het is spannend en interessant. Ik vind het juist leuk dat er nu van alles gebeurt en dat we mee kunnen denken over de koers van deze organisatie. Anders zaten we in de OR wellicht te discussiëren over de kleur van het behang, maar bij UWV gaat het ergens over.’ Drie jaar UWV heeft hem ontelbare vergaderingen opgeleverd over de vele veranderingen die zijn doorgevoerd. Het waren vaak gesprekken op hoog niveau. ‘Ik heb de Raad van Bestuur in deze tijd best leren waarderen.’

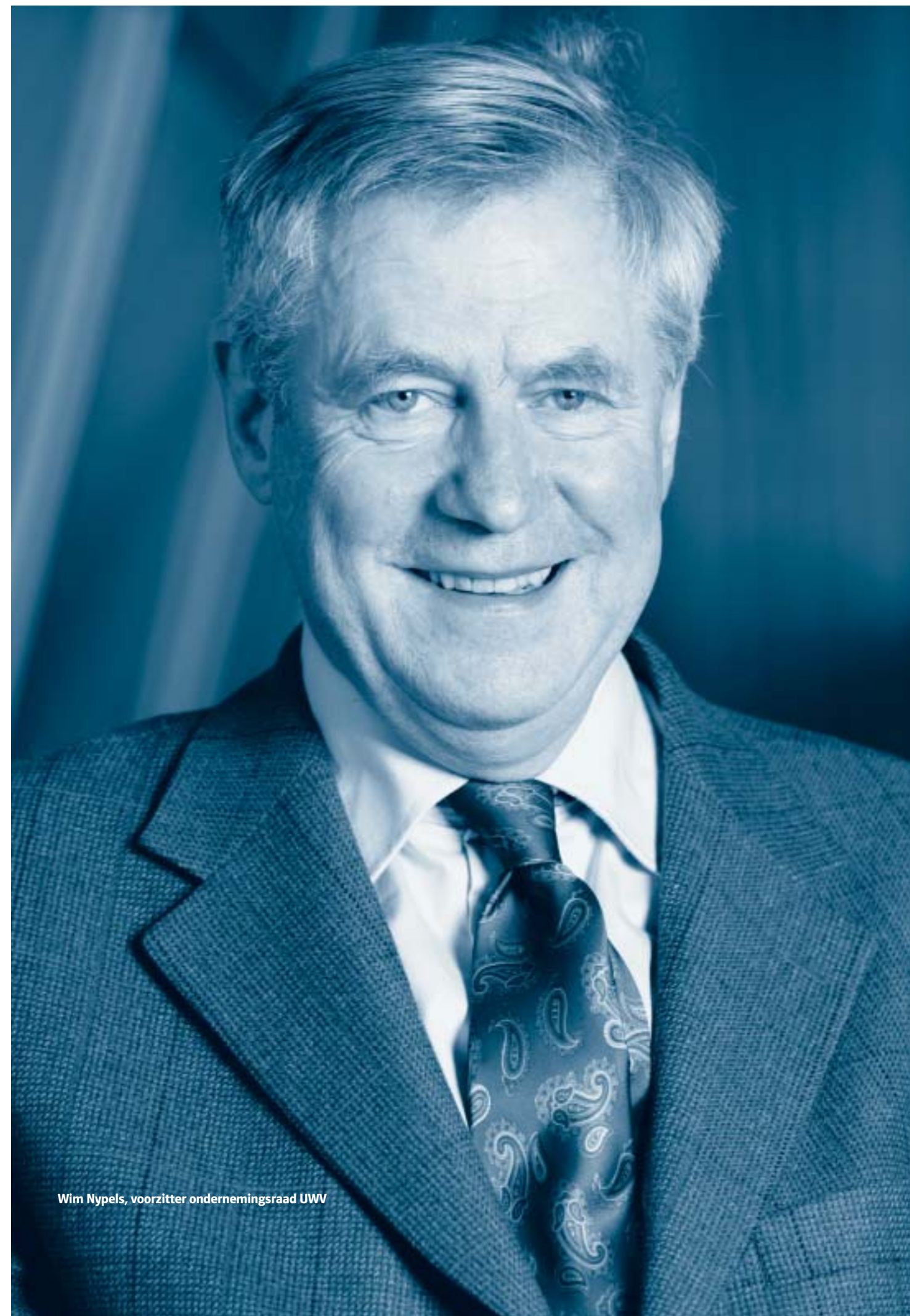
Vaker communiceren

Na verschillende ingrijpende veranderingsprocessen – denk aan de gevolgen van de fusie en de voortdurende wetswijzigingen – staat UWV nu voor een forse inkrimping. Over de manier waarop

die wordt voorbereid, is Nypels minder positief. ‘We weten dat er mensen uit moeten’, vertelt Nypels. ‘Maar we weten nog niet wie. In zulke situaties denkt iedereen dat hij of zij wel zal sneuvelen. Het resultaat is dat er een enorme onrust ontstaat binnen de organisatie. Veel mensen die hier werken, hadden toch de verwachting dat ze binnen de organisatie hun pensioen zouden halen. Nu moeten deze mensen rekening houden met het feit dat ze straks na al die jaren ergens anders aan de slag moeten.’ Die onzekerheid is Nypels een doorn in het oog. ‘Veel medewerkers denken dat de beslissing al is genomen, maar dat is nog niet zo. De directie zou dat best vaker mogen communiceren: we hebben alle plannen nog niet rond, wacht nog even.’

Een zesje

Toch is Nypels niet ontevreden over de manier waarop UWV binnen enkele jaren uit allerlei >



Wim Nypels, voorzitter ondernemingsraad UWV



UWV IS BETROKKEN

voorgangers tot stand is gekomen. 'Eigenlijk kan het helemaal niet, zes organisaties in elkaar schuiven en intussen gewoon doorwerken. Zeker niet als je onderwijl ook nog moet bezuinigen en je kwaliteit op een hoger peil wilt brengen. Terwijl je niet eens weet of je straks nog werk hebt of niet. Maar het gaat redelijk tot goed', zegt Nypels.

Als hij de leiding van UWV een rapportcijfer zou moeten geven? De verzekeringsarts denkt lang na. 'Ik zou zeggen een zesje. Het is een voldoende, maar er kan best nog meer bij, zeker op het gebied van informatievoorziening. De directie zelf denkt ongetwijfeld dat ze een zeven scoort, maar ze onderschatten toch het effect van de prangende onzekerheid op de werkvloer.'

Niet zeuren

Als de reorganisatieplannen definitief bekend worden gemaakt, moet UWV veel eigen medewerkers aan ander werk gaan helpen. De OR houdt uiteraard de vinger aan de pols. Is alles goed geregeld? Nypels: 'Zeker. De plannen zien er prima uit. De outplacementbureaus kunnen aan de slag om mensen te herplaatsen. Voor de een zal dat makkelijker gaan dan voor de ander. Het is toch een hele klus om iemand die ouder is dan 45 aan ander werk te helpen. Bovendien werken er bij UWV mensen die erg hechten aan vastigheid. Het verzorgen van uit-

keringen trekt sociaalvoelende mensen aan die hun werk erg belangrijk vinden. De gedachte dat ze straks de arbeidsmarkt op moeten, spreekt ze niet zo aan.'

Daar komt bij dat de organisatie wordt geplaagd door slechte pers en door politici die de onrust alleen maar aanwakkeren. 'Den Haag is zeker een grote bron van onrust onder het personeel. Het lijkt soms alsof we het niet goed kunnen doen. Met de WIA zaagt men aan de stoelpoten onder de bestaanszekerheid van UWV. Iedereen gaat er zo makkelijk vanuit dat private verzekeraars veel efficiënter zouden zijn dan wij, maar ik ben daar niet van overtuigd.' Nypels was dan ook dolblij met sommige krantenartikelen dit voorjaar. 'Daar stond ondermeer in dat de Kamer niet zo moet zeuren over UWV. Er zijn al vier reorganisatierondes geweest, dan kun je niet verwachten dat alle taken even makkelijk lopen. Ik sluit me daarbij aan: laat ons na deze reorganisatie nu gewoon eens ons werk doen. Heus, daar zijn we goed in.' <

'De directie onderschat het effect van de prangende onzekerheid op de werkvloer'

KERNCIJFERS

WW

(Aantal x 1.000)	2004	2003	verschil	%
Nieuwe uitkeringen	426,2	418,7	7,5	2%
Beëindigde uitkeringen	383,6	343,0	40,6	12%
Lopende uitkeringen (ultimo)	321,7	280,3	41,4	15%

WAO

(Aantal x 1.000)	2004	2003	verschil	%
Nieuwe uitkeringen	59,2	66,3	-7,1	-11%
Beëindigde uitkeringen	78,9	83,2	-4,3	-5%
Lopende uitkeringen (ultimo)	765,9	785,6	-19,7	-3%

WAZ

(Aantal x 1.000)	2004	2003	verschil	%
Nieuwe uitkeringen	6,2	6,9	-0,7	-10%
Beëindigde uitkeringen	6,6	7,2	-0,6	-8%
Lopende uitkeringen (ultimo)	55,5	55,9	-0,4	-1%

Wajong

(Aantal x 1.000)	2004	2003	verschil	%
Nieuwe uitkeringen	9,4	8,2	1,2	15%
Beëindigde uitkeringen	5,0	4,4	0,6	14%
Lopende uitkeringen (ultimo)	142,5	138,2	4,3	3%

ZW

(Aantal x 1.000)	2004	2003	verschil	%
Toegekende uitkeringen	321,0	330,8	-9,8	-3%
Beëindigingen	380,3	394,4	-14,1	-4%
Gemiddeld lopende uitkeringen	64,2	66,0	-1,8	-3%

WAZO (zwangerschap werknemers)

(Aantal x 1.000)	2004	2003	verschil	%
Toegekende uitkeringen	131,2	143,9	-12,7	-9%
Beëindigde uitkeringen	125,9	131,3	-5,4	-4%
Gemiddeld lopende uitkeringen	42,5	45,5	-3,0	-7%

Aantal werkgevers en verzekerden

(Aantal x 1.000)	2004	2003	verschil	%
Nieuwe werkgevers	35,6	46,8	-11,2	-24%
Beëindigde werkgevers	40,0	49,7	-9,7	-20%
Actuele werkgevers (ultimo)	352,0	356,4	-4,4	-1%
Actuele verzekerden (ultimo)	6.874	6.925	-51	-1%

Collecterende functie

	2003 t/m 4e kw	2004* t/m 4e kw	perc. + / -
Dienstverbanden			
nieuwe dienstverbanden	4.624.682	3.781.371	-18%
lopende dienstverbanden	7.746.617	7.635.038	-1%
beëindigde dienstverbanden	4.813.156	3.860.404	-20%
Verzekerden			
voor ZW	6.882.844	6.832.430	-1%
voor WAO	6.868.294	6.816.127	-1%
voor WW	6.859.001	6.807.057	-1%
voor minimaal 1 van ZW/WAO/WW	6.924.480	6.873.791	-1%
Werkgevers			
nieuwe werkgevers	46.759	35.594	-24%
actieve werkgevers	356.438	352.025	-1%
beëindigde werkgevers	49.704	40.007	-20%
Actieve werkgevers naar bedrijfsomvang			
0 - < 5 werknemers	189.735	188.057	-1%
5 - <10 werknemers	70.067	69.099	-1%
10 - <50 werknemers	76.393	75.225	-2%
50 - <100 werknemers	10.416	10.067	-3%
>= 100 werknemers	9.827	9.577	-3%
totaal	356.438	352.025	-1%
Premienota's			
vastgestelde premienota's	401.866	392.167	-2%
Meldingen sv**	12.697.244	10.250.282	-19%

*) De cijfers over 2004 zijn exclusief mutaties, die nog administratief verwerkt moeten worden

**) Een deel van de meldingen sv uit 2002 is in 2003 verwerkt

Werkgeversfraude, uitkeringsfraude en maatregelen, 1999-2004

	Werkgeversfraude				Uitkeringsfraude				Maatregelen (uitkeringsgerechtigden)
	Fraudeconstateringen	Benadelingsbedrag (x1 mln.)	Processen-verbaal	Opgelegde boetes	Fraudeconstateringen (x 1.000)	Benadelingsbedrag (x 1 mln.)	Processen-verbaal	Opgelegde boetes (x 1.000)	
1999	413	19,3	141	199	18,0	21,2	960	12,2	108,9
2000	589	13,1	144	316	27,0	18,4	730	13,9	100,4
2001	590	35,2	258	184	36,5	20,7	546	14,4	102,4
2002	501	34,2	160	195	48,2	23,1	505	15,2	123,9
2003	465	22,6	168	124	36,1	24,9	603	16,6	132,1
2004	487	22,6	122	152	28,7	23,6	566	15,6	122,7

Balans**Activa (bedragen x € 1 mln.)**

	31-12-2004	31-12-2003
Vaste activa		
Materiële vaste activa	127	120
Totaal vaste activa	127	120
Vlottende activa		
Vorderingen	1.437	1.961
Liquide middelen	11.486	11.646
Totaal vlottende activa	12.923	13.607
Totaal activa	13.050	13.727

Balans**Passiva (bedragen x € 1 mln.)**

	31-12-2004	31-12-2003
Fondsen		
Fondsvermogen	10.854	11.466
Bestemmingsreserves	124	-
Totaal fondsen	10.978	11.466
Voorzieningen	83	107
Kortlopende schulden	1.989	2.154
Totaal passiva	13.050	13.727

Baten**Baten (in miljoenen euro's)**

	2004	2003
Premiebaten	19.665	20.144
Rijksbijdragen	2.033	1.968
Overige baten	1.236	1.166
Totaal wettelijke taken sv	22.934	23.278
Andere taken	73	78
Totaal baten	23.007	23.356

Lasten**Programmakosten**

	2004	2003
Uitkeringen	17.987	17.588
Sociale lasten	2.404	2.267
Overige lasten	1.209	1.116
	21.600	20.971

Uitvoeringskosten

Personeelskosten	1.355	1.336
Huisvestingskosten	136	158
Automatiseringskosten	291	327
Bureaunkosten	56	60
Overige kosten	57	42
	1.895	1.923
Totaal lasten	23.495	22.894
Saldo van baten en lasten	-488	462

COLOFON

UWV

Postbus 58285
1040 HG Amsterdam
jaarverslag@uwv.nl

Samenstelling en (eind)redactie

Directoraat Cliëntenservice & Communicatie

Productie en vormgeving

Hemels Publishers, Hilversum

Fotografie

Raymond de Haan

Drukwerk

ATLAS, Soest

Aan de inhoud van dit jaarverslag kunnen geen rechten worden ontleend.

Het volledige jaarverslag is te vinden op de www.uwv.nl, onder:

> Over UWV > Nieuws- en persberichten > Persberichten > 31 maart 2005.

