

# UWV-doenlijkheidsanalyse

Een gestructureerde methode om te bepalen hoeveel doenvermogen uitvoeringsprocessen vragen van cliënten



**UWV Kennisverslag 2024-9**

Sabine Knook en Michiel Kuik



# UWV-doelbaarheidsanalyse

*Met de UWV-doelbaarheidsanalyse maken we inzichtelijk waar cliënten vastlopen in de UWV-processen.*

## Samenvatting

UWV wil in zijn dienstverlening meer rekening houden met het doenvermogen van mensen. Dat wil zeggen het vermogen om een plan te maken, in actie te komen en vol te houden, en om te gaan met emoties en tegenslag. UWV heeft een doenvermogenstoets ontwikkeld die in 2022 in gebruik is genomen. Daarmee kan UWV nagaan in welke mate nieuwe of gewijzigde wet- en regelgeving een beroep doet op het doenvermogen van cliënten en of het aannemelijk is dat cliënten echt kunnen doen wat nieuwe of gewijzigde wet- en regelgeving van hen vraagt. Ook kan daaruit worden afgeleid welke aanpassingen mogelijk geconstateerde knelpunten kunnen wegnemen. Verder werd een training ontwikkeld waarmee UWV-medewerkers die cliëntcontact hebben, leren omgaan met een cliënt met een verlaagd doenvermogen. Nieuw is de doelbaarheidsanalyse, een methode om te bepalen hoeveel doenvermogen onze uitvoeringsprocessen vragen van cliënten. Cliënten kunnen vastlopen in processen omdat het proces te veel doenvermogen van ze vraagt. Bovendien moeten mensen vaak bij UWV aankloppen terwijl ze te maken hebben met stressvolle omstandigheden, zoals baanverlies of ziekte. Juist in deze periodes hebben mensen behoefte aan eenvoudige, duidelijke en makkelijk te doorlopen processen. In dit kennisverslag beschrijven we de ontwikkelde methode: de doelbaarheidsanalyse.

De belangrijkste punten uit dit kennisverslag:

- Doelbare processen zorgen ervoor dat cliënten zo snel en makkelijk mogelijk krijgen waar ze recht op hebben en dat ze zich - met zo min mogelijk stress - kunnen houden aan de plichten die bij de uitkering horen en meer grip op hun leven ervaren.
- De doelbaarheidsanalyse is een methode die helpt bij het inschatten in hoeverre het doelbaar is voor cliënten om door een specifiek uitvoeringsproces te gaan.
- De doelbaarheidsanalyse bestaat uit 6 categorieën met in totaal 24 factoren die invloed hebben op hoeveel doenvermogen een proces vraagt. Op basis van een gedetailleerde gedragsreis kunnen alle 24 factoren worden beoordeeld aan de hand van een stoplichtmodel.
- De toegevoegde waarde van deze methode zit in de gedetailleerde inzichten die ze biedt in zowel de positieve als negatieve punten in een proces. Hierdoor kan een proces gericht aangepast worden, zodat cliënten het gewenste gedrag kunnen tonen.
- De doelbaarheidsanalyse is een aanvulling op klantonderzoek en process mining. Gezamenlijk geven deze onderzoeksmethoden gevalideerde inzichten over de doelbaarheid van een proces.
- De doelbaarheidsanalyse is in de praktijk een overtuigende methode gebleken om een compleet beeld te krijgen van waar cliënten tegenaan lopen in het proces en om prioritering te geven aan de aandachtspunten. Hierover is meer te lezen in een eerder kennisverslag over de doelbaarheid van het UWV-invorderproces.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Manschot, J.C. & Schans, K.L. van der (2024). [Doelbaar invorderen. Multimethodeonderzoek naar de doelbaarheid van het invorderproces bij UWV. UWV Kennisverslag 2024-8. Amsterdam: UWV.](#)

---

## De overheid is verantwoordelijk voor doenlijkheid

UWV wil in zijn dienstverlening meer rekening houden met het doenvermogen van mensen. Tot voor kort zetten overheidsinstanties vooral in op het informeren van burgers om hen tot actie te bewegen. Uit een onderzoeksrapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) uit 2017<sup>2</sup> blijkt echter dat de overheid de zelfredzaamheid van burgers vaak overschat. Zelfs als burgers de kennis en de motivatie hebben om te doen wat de overheid van ze vraagt, lukt het ze niet altijd om in actie te komen. Doenvermogen is het vermogen om een plan te maken, in actie te komen, vol te houden en om te kunnen gaan met tegenslag en emoties. UWV ondersteunt mensen bij ingrijpende gebeurtenissen, zoals werkloosheid, ziekte of geboorte, en vraagt mensen hierbij ook om bepaalde acties uit te voeren. Het is belangrijk dat de gevraagde acties aansluiten bij het doenvermogen van mensen. Wanneer er minder druk wordt uitgeoefend op het doenvermogen, dan kunnen cliënten mogelijk meer grip krijgen op hun (financiële) situatie (zie box 1 op p. 4 voor kernbegrippen).

In 2017 gaf de WRR de aanbeveling dat de overheid meer rekening moet houden met het doenvermogen van mensen. In navolging hiervan startte UWV met de Kennisagenda 2020-2021<sup>3</sup> met onderzoek naar de toepassing van het concept doenvermogen. Ook in de huidige Kennisagenda 2022-2025<sup>4</sup> blijft doenvermogen een kennisthema. Daarnaast is rekening houden met doenvermogen ook een van de ontwerpprincipes van het dienstverleningsconcept dat UWV in 2021 ontwikkelde. Bij het inrichten van nieuwe dienstverlening houden ontwerpers er rekening mee dat cliënten de gevraagde acties succesvol kunnen volbrengen.

Het onderzoek naar doenvermogen resulteerde onder andere in een doenvermogenstoets die beleidsmedewerkers helpt bij het toetsen van de doenlijkheid van nieuwe wet- en regelgeving. In de beleidsvoorbereiding beoordeelt UWV aan de hand van die toets of een wetsvoorstel te doen is voor de doelgroep en geeft de resultaten terug aan het ministerie, zodat aanpassingen in de wet- en regelgeving gedaan kunnen worden. Daarnaast is ook een training ontwikkeld voor UWV-medewerkers om een verlaagd doenvermogen te kunnen herkennen, zodat ze cliënten beter kunnen ondersteunen tijdens individueel cliëntcontact.<sup>5</sup>

## Waarom zijn ondoenlijke processen een probleem?

De opgave waar overheidsorganisaties zoals UWV voor staan is om, naast hun beleid, ook hun processen zo in te richten dat die zo min mogelijk doenvermogen vragen van mensen. Een doenlijk proces geeft onder andere overzicht, helpt mensen om in actie te komen en kan snel afgesloten worden. Doenlijke processen zijn extra belangrijk omdat mensen bij UWV terechtkomen vanwege stressvolle omstandigheden, zoals ziekte of werkloosheid. Aangezien stress het doenvermogen tijdelijk kan verlagen, is het aannemelijk dat het merendeel van de UWV-cliëntenpopulatie te maken heeft met een verminderd doenvermogen. Maar ook cliënten met voldoende doenvermogen zullen een positievere ervaring hebben als processen doenlijker worden.

Wanneer processen niet 'te doen' zijn voor de gebruikers (in het geval van UWV zijn dat meestal mensen met een uitkering), dan kan dit voor problemen zorgen voor die gebruiker. Het niet tijdig doorgeven van wijzigingen kan bijvoorbeeld leiden tot het terug moeten betalen van te veel ontvangen uitkering. Het doorgeven van een wijziging via het wijzigingsformulier blijkt echter voor veel cliënten een lastige opgave te zijn, zelfs als ze het al meerdere keren hebben gedaan. Het vervolgens niet (tijdig) terugbetalen van (te veel) ontvangen uitkering - omdat het invorderproces niet doenlijk genoeg is - kan leiden tot extra kosten voor de cliënt met mogelijk schulden tot gevolg.<sup>6</sup>

---

2 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2007). *Weten is nog geen doen: Een realistisch perspectief op redzaamheid*. Den Haag: WRR.

3 UWV Kenniscentrum (2020). *UWV Kennisagenda 2020-2021*. Amsterdam: UWV.

4 UWV Kenniscentrum (2024). *UWV Kennisagenda 2022-2025 (geactualiseerde versie): Preventie en ruimte voor de menselijke maat*. Amsterdam: UWV.

5 Schans, K.L. van der, Knook, S., Havinga, H. & Halve, F. (2023). *Een doenlijker UWV: De inspanningen van UWV om de druk op het doenvermogen van cliënten te verlagen*. UWV Kennisverslag 2023-7. Amsterdam: UWV.

6 Manschot, J.C. & Schans, K.L. van der (2024). *Doenlijker invorderen. Multimethodeonderzoek naar de doenlijkheid van het invorderproces bij UWV*. UWV Kennisverslag 2024-8. Amsterdam: UWV.

## Box 1 Kernbegrippen

### Doenvermogen

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) introduceerde in 2017 het begrip 'doenvermogen' in het hiervoor genoemde onderzoeksrapport *Weten is nog geen doen*. Hierin laten ze zien dat wanneer burgers de kennis en motivatie hebben om te doen wat een wet van hen vraagt, ze het vaak toch moeilijk vinden om het gevraagde daadwerkelijk uit te voeren. Men heeft doenvermogen nodig om wél in actie te komen. Doenvermogen gaat over het vermogen van mensen om een plan te maken, in actie te komen, vol te houden en om te kunnen gaan met emoties en tegenslag.

### Doenlijkheid

Doenlijkheid is de mate waarin beleid, wetgeving en uitvoering passen bij het doenvermogen van burgers en of het voor hen 'te doen' is om aan hun rechten en plichten te voldoen. De opdracht waar overheidsorganisaties zoals UWV voor staan, is om hun beleid en uitvoeringsprocessen zo in te richten dat ze zo min mogelijk doenvermogen vragen van mensen.

### Grip

De WRR publiceerde in 2023 het onderzoeksrapport *Grip: Het maatschappelijke belang van persoonlijke controle*.<sup>7</sup> 'Grip' gaat erover of mensen met hun handelen de omgeving effectief kunnen beïnvloeden zodat ze het hoofd kunnen bieden aan de onzekerheden van de wereld en hun (levens)doelen kunnen verwezenlijken. Zo helpt scholing burgers om grip te krijgen op hun loopbaan en inkomen.

Doenvermogen en grip zijn zeer verwante begrippen met echter belangrijke verschillen. Doenvermogen gaat over zelfcontrole, de mate waarin iemand in staat is om te handelen; grip gaat over controle op de omgeving, de mate waarin iemand met diens handelen invloed kan uitoefenen op de omgeving. Om grip te ervaren heeft iemand doenvermogen nodig, maar ook financiële middelen, sociale hulpbronnen, rechten en een voorspelbare en navigeerbare omgeving.

Een ondoenlijk proces zorgt ervoor dat cliënten vastlopen of niet tijdig in actie komen op de momenten dat dit nodig is. Hierdoor missen ze mogelijk belangrijke afspraken met UWV<sup>8</sup> of moeten ze extra actie ondernemen om toch het proces te kunnen voltooien. Extra actie vereist ook weer extra doenvermogen, terwijl veel cliënten op dat moment juist een verminderd doenvermogen hebben vanwege hun stressvolle situatie. Als UWV rekening wil houden met het doenvermogen van de cliënt, dan moet UWV de processen zo inrichten dat cliënten daar soepel doorheen gaan. Dat houdt in dat cliënten ondersteuning krijgen om in actie te komen, dat ze alleen informatie hoeven te geven die echt nodig is, dat ze tijdig terugkoppeling krijgen, dat duidelijk is welke stappen ze moet voltooien en hoe ze dat moeten doen. Dit maakt niet alleen een proces doenlijker, maar zorgt er ook voor dat cliënten zich gezien, gehoord en geholpen voelen.

Indirect zorgt een doenlijk proces voor de cliënt ook voor minder klachten, telefoontjes en administratie aan de kant van UWV, waardoor medewerkers de gewonnen tijd kunnen inzetten om cliënten te ondersteunen bij wie complexere zaken spelen. Kortom, doenlijke processen zorgen ervoor dat cliënten zo snel en makkelijk mogelijk krijgen waar ze recht op hebben en dat ze zich – met zo min mogelijk stress – kunnen houden aan de plichten die bij de uitkering horen en meer grip op hun leven ervaren.

<sup>7</sup> Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2023). *Grip. Het maatschappelijk belang van persoonlijke controle*. Den Haag: WRR.

<sup>8</sup> Knook, S. Wijnhoeven, M. & Engels, Y. (2019). *No-show voorkomen bij werkoriëntatiegesprekken. Van inzicht naar interventie op basis van gedragswetenschappelijk onderzoek*. UWV Kennisverslag 2019-4. Amsterdam: UWV.

Tot voor kort liet UWV zich vooral voeden door signalen en klantonderzoek om zijn processen te verbeteren. Die geven echter geen compleet beeld van de doenlijkheid van processen. Doenvermogen is namelijk een breed begrip; het omvat een aantal psychologische concepten en is uit te splitsen in meerdere factoren die bepalen of processen wel of niet doenlijk zijn. Om een compleet beeld te kunnen geven over de doenlijkheid ervan moet een proces daarom breder bekeken worden dan alleen vanuit signalen en klantonderzoek. De WRR-rapporten<sup>9</sup> over doenvermogen geven wel handvatten, maar nog geen structurele methode om een proces op doenlijkheid door te lichten. De WRR heeft het aan de praktijk overgelaten om hiervoor een methode te ontwikkelen. UWV heeft die handschoen opgenomen.

## De doenlijkeheidsanalyse: de methode

Om te kunnen beoordelen in hoeverre het te doen is voor cliënten om door een UWV-proces<sup>10</sup> te gaan, hebben we een nieuwe methode ontwikkeld, de 'doenlijkeheidsanalyse'. Hierbij kiezen we bewust voor het gebruik van 'doenlijkheid' in plaats van 'doenvermogen', omdat het niet gaat over het individuele vermogen van de cliënt, maar over hoe haalbaar het doorlopen van een proces is voor een willekeurige cliënt. Die doenlijkeheidsanalyse is gebaseerd op een vooronderzoek waarin de factoren uit het WRR-rapport<sup>11</sup> vertaald werden naar de UWV-praktijk.<sup>12</sup>

### De doenlijkeheidsanalyse in het kort

De doenlijkeheidsanalyse is een methode waarin we de 6 categorieën behandelen die elk een unieke invloed hebben op de doenlijkheid van een proces (zie box 2). Elk van deze categorieën is opgedeeld in verschillende factoren. Tijdens de analyse beoordelen we op basis van een gedetailleerde gedragsreis alle factoren (24, zie figuur 2) en beschrijven we per factor de positieve en verbeterpunten. Ten slotte geven we de factor een eendoordeel met een stoplichtmodel (zie figuur 1 voor een voorbeeld van een mogelijke uitkomst).

### Box 2 De zes categorieën van de doenlijkeheidsanalyse

1. *Cliënten moeten in actie komen:* Omdat in actie komen moeilijk kan zijn, kijken we of UWV genoeg signalen afgeeft en voldoende ondersteuning biedt om de eerste stap te zetten.
2. *Cliënten moeten het proces begrijpen:* UWV-processen kunnen erg complex zijn. We maken een inschatting of cliënten hun situatie en de impact van hun keuze kunnen overzien en of ze weten wát ze wánnere en hóe moeten doen.
3. *Cliënten moeten volhouden tot afronding:* Voor veel processen hebben cliënten een lange adem nodig. We analyseren of we cliënten niet belasten met onnodige informatie, er te veel middelen nodig zijn of dat ze het proces niet in één keer af kunnen ronden.
4. *Cliënten en/of UWV kunnen fouten maken:* Fouten maken is menselijk. Daarom is het belangrijk dat de consequenties in verhouding staan tot de gemaakte fout, dat UWV fouten helpt voorkomen en dat UWV ook gepast ingrijpt bij eigen fouten.
5. *Bij sommige cliënten past de standaardprocedure niet goed (maatwerk):* Ieder mens is anders. Het is daarom lastig om bij procesontwerp met iedereen rekening te houden. We kijken of er extra opgelet wordt dat er toegang is tot maatwerk.
6. *Cliënten kunnen te maken hebben met stress:* Het hebben van stress kan iemands doenvermogen behoorlijk verlagen. Daarom maken we een inschatting in hoeverre de doelgroep (waarschijnlijk) te maken heeft met stress en of het proces extra stress oproept.

9 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2017). *Weten is nog geen doen: Een realistisch perspectief op redzaamheid*. Den Haag: WRR.; Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020). *Doenvermogen: Van toets naar tools*. Den Haag: WRR.

10 Een proces van UWV kan bijvoorbeeld zijn: het aanvragen van een uitkering, het doorgeven van een wijziging of het terugbetalen van te veel ontvangen uitkering.

11 Zie voetnoot 9, de daar eerstgenoemde uitgave.

12 Keesman, M. & Kuik, M. (2021). *Ontwikkeling van een UWV doenvermogenstoets. Factoren die beïnvloeden hoeveel doenvermogen een proces vraagt van de burger*. Amsterdam: UWV.

**Figuur 1 Voorbeeld van de mogelijke uitkomst van een doenlijkeidsanalyse**

■ Niet van toepassing   
 ■ Houdt rekening met doenvermogen   
 ■ Mogelijk ondersteuning nodig   
 ■ Aandachtspunt voor verbetering

Doenlijkeidsanalyse	Signalen per onderdeel			
1. Cliënten moeten in actie komen	1	1	1	1
2. Cliënten moeten het proces begrijpen	1		2	2
3. Cliënten moeten volhouden tot afronding		4	1	1
4. Cliënten en/of de organisatie kunnen fouten maken		1	3	2
5. Bij sommige cliënten past de standaardprocedure niet goed			1	
6. Cliënten kunnen te maken hebben met stress			1	1
<b>Totaal</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>7</b>

De methode van de doenlijkeidsanalyse bestaat uit de volgende stappen:

**Stap 1: Proces kaderen**

We starten met het maken van een procesoverzicht en besluiten op basis daarvan waar het proces dat we gaan analyseren begint en eindigt. Wij hebben ‘proces’ gedefinieerd als een serie opeenvolgende activiteiten met een bepaald doel. Bijvoorbeeld: het doel bij het invorderproces is dat de cliënt de te veel ontvangen uitkering terugbetaalt en bij het proces WW-uitkering aanvragen is het doel dat de cliënt alle benodigde informatie aanlevert om een juiste beslissing te kunnen nemen over de uitkering. We letten er hierbij op dat we een kader kiezen waarbinnen niet te veel deelprocessen lopen, waardoor we een eenduidige gedragsreis kunnen maken zonder allerlei zijpaadjes.

**Stap 2: Gedetailleerde gedragsreis maken**

Op basis van het afgekaderde proces maken we een gedetailleerde gedragsreis. Hierbij brengen we stap voor stap vanuit het cliëntoogpunt in kaart welke stappen die doorloopt, welke opties er zijn en welke gevolgen die hebben. We brengen in kaart welke communicatie ze ontvangen in elke stap (bijvoorbeeld brieven, websites, formulieren en bescrpts) en welke gedragingen ze wel of niet kunnen doen (bijvoorbeeld een brief lezen, loonstrookjes opzoeken, loonstrookjes inscannen, bellen naar UWV Klantencontact). We doorlopen hierbij elk scenario voor de cliënt – ook de uitzonderingen – van begin tot het einde. Indien mogelijk doorlopen we zelf het proces door bijvoorbeeld zelf via de UWV-website in te loggen en het aanvraagformulier voor een WW-uitkering in te vullen. Ten slotte maken we hier een overzichtelijke gedragsreis van.<sup>13</sup>

We kiezen hier bewust voor het gebruik van ‘gedragsreis’, omdat we focussen op het in kaart brengen van alle mogelijke gedragingen (zowel acties als inacties) van de cliënt. Bij een gedragsreis ligt de focus op alle handelingen die een cliënt wel of niet kan doen (zoals een brief openen en lezen, de telefoon opnemen, informatie op de website lezen, et cetera).

<sup>13</sup> Een behulpzame techniek hiervoor is behavioural mapping.

---

We maken de gedragsreis samen met de inhoudsdeskundigen van het proces. Dit zijn medewerkers die vanuit hun werkzaamheden kennis en ervaring hebben met het proces en/of contact hebben met cliënten die het proces doorlopen. Zij hebben zicht op de processtappen aan de kant van UWV, maar ook welke acties van de cliënt gevraagd worden. Dit kunnen voor verschillende processen verschillende medewerkers zijn. Bij het aanvraagproces van een WW-uitkering hebben we bijvoorbeeld gesproken met een aantal medewerkers die de uitkeringen vaststellen, maar ook met medewerkers die zich bezighouden met het online aanvraagformulier. Doorgaans voert vervolgens een team van gedragswetenschappers<sup>14</sup> de doenlijkeheidsanalyse uit.

### **Stap 3: Doenlijkeheidsanalyse (in concept)**

Aan de hand van de gedetailleerde gedragsreis vullen we de doenlijkeheidsanalyse in. Per factor beschrijven we de positieve punten en de verbeterpunten die we zien. Gedragswetenschappelijk onderzoek, interne klantonderzoeken en de ervaringen van de inhoudsdeskundigen van het proces kunnen hierbij onderbouwing geven voor de antwoorden. We bespreken samen de uitkomsten van elke factor en welke genoemde punten mogelijk ook van toepassing zijn op een andere categorie. Bijvoorbeeld, gebeld worden door UWV kan aanzetten tot actie (categorie 1), maar mogelijk ook overzicht geven in het proces als de vervolgstappen toegelicht worden in het gesprek (categorie 2).

We beoordelen per factor of die niet van toepassing is (wit), overwegend positief is (groen), er verbeteringen mogelijk zijn (oranje) of sterk geadviseerd wordt die te verbeteren (rood). Bij de beoordeling nemen we cliënten met een verlaagd doenvermogen als uitgangspunt. Verder verzamelen we de vragen die later nog uitgezocht moeten worden. Zie de doenlijkeheidsanalyse met alle categorieën en factoren hierna bij figuur 2.

### **Stap 4: Uitzoeken openstaande vragen**

Tijdens stap 3 komen er soms nog vragen naar boven over de gedragsreis. Die kunnen bijvoorbeeld gaan over een specifieke brief waarvan we de inhoud niet kennen of over hoeveel tijd er zit tussen een bepaalde actie van de cliënt en de reactie van UWV. In deze stap zoeken we het antwoord op die vragen. Hiervoor raadplegen we bijvoorbeeld inhoudsdeskundigen of beleidsadviseurs, of doen we navraag naar bepaalde communicatie.

### **Stap 5: Doenlijkeheidsanalyse definitief maken**

Het hangt ervan af hoeveel informatie we nog bij stap 4 moeten uitzoeken of we de gehele doenlijkeheidsanalyse opnieuw nalopen. Als we niet veel nieuwe informatie hebben toegevoegd aan de gedragsreis, doen hoeven we alleen nog terug te gaan naar de factoren waarop de nieuwe informatie betrekking heeft. Hierbij kijken we of er nog nieuwe positieve of verbeterpunten zijn en of de ingevulde kleur in het stoplichtmodel nog de juiste is. Indien er wel veel nieuwe informatie is, doorlopen we de hele doenlijkeheidsanalyse opnieuw.

### **Stap 6: Resultaten verwerken**

In de laatste stap verwerken we de analyse-uitkomsten in een rapport. We bekijken de factoren binnen één categorie en beschrijven per categorie wat de positieve en verbeterpunten zijn. Hierbij bespreken we nog een keer of de kleuren per factor overeenkomen met het algehele oordeel per categorie. Vervolgens checken we of de verbeterpunten uit de analyse herkenbaar zijn voor de inhoudsdeskundigen. Gezamenlijk formuleren we aanbevelingen om het proces te verbeteren.

---

<sup>14</sup> Met gedragswetenschapper bedoelen we iemand die een studieachtergrond heeft in een wetenschappelijke richting die het gedrag van de mens onderzoekt, zoals (sociale) psychologie, sociologie, antropologie, pedagogiek, criminologie en gedragseconomie. Bij UWV is gedragswetenschapper ook een formele functie en vormen de gedragswetenschappers samen het UWV Expertisecentrum Gedrag.

**Figuur 2** Overzicht categorieën en factoren van de doenlijkeidsanalyse

	Niet van toepassing	Houdt rekening met doenvermogen	Mogelijk ondersteuning nodig	Aandachtspunt voor verbetering
<b>1. Cliënten moeten in actie komen</b>				
1.1 Cliënten krijgen een signaal om in actie te komen				
1.2 Cliënten worden na elke onderbreking opnieuw ondersteund om actie te ondernemen				
1.3 Cliënten vinden de actie logisch passen bij een (levens)gebeurtenis				
1.4 Cliënten komen door routine makkelijk in actie				
<b>Totaal</b>				
<b>2. Cliënten moeten het proces begrijpen</b>				
2.1 Cliënten overzien hun situatie in het proces				
2.2 Indien cliënten een keuze moeten maken, dan overzien ze de impact van hun keuze				
2.3 Cliënten weten wat zij gaan doen en wanneer				
2.4 Cliënten weten welke barrières zij tegen kunnen komen en hoe daarmee om te gaan				
2.5 Cliënten krijgen terugkoppeling op de acties die zij voltooien				
<b>Totaal</b>				
<b>3. Cliënten moeten volhouden tot afronding</b>				
3.1 Cliënten worden minimaal belast met acties				
3.2 Cliënten hoeven geen onnodige informatie te verwerken				
3.3 Cliënten hebben de kennis, middelen en mogelijkheden om het proces naar behoeven af te ronden				
3.4 Cliënten kunnen een proces in één sessie afronden				
3.5 Cliënten vinden het makkelijk om persoonlijke ondersteuning te krijgen				
3.6 Cliënten die vastlopen worden proactief opgemerkt en benaderd voor ondersteuning				
<b>Totaal</b>				
<b>4. Cliënten en/of de organisatie kunnen fouten maken</b>				
4.1 De organisatie signaleert cliënten die fouten maken proactief in het proces				
4.2 De gevolgen van een fout maken staan in verhouding tot de fout				
4.3 Cliënten kunnen hun fouten herstellen				
4.4 De organisatie kan in dit proces niet gemakkelijk fouten maken				
4.5 Cliënten maken bezwaar tegen niet-correcte besluiten of dienen een klacht in				
4.6 De gevolgen van fouten van de organisatie liggen niet bij de cliënt				
<b>Totaal</b>				
<b>5. Bij sommige cliënten past de standaardprocedure niet goed</b>				
5.1 Een cliënt in een bijzondere situatie heeft toegang en mogelijkheid tot maatwerk				
<b>Totaal</b>				
<b>6. Cliënten kunnen te maken hebben met stress</b>				
6.1 Zorgt het proces voor stress?				
6.2 Valt de situatie logischerwijs samen met bronnen van stress?				
<b>Totaal</b>				
<b>Totaalscore</b>				

Bron: [Template](#) van de UWV-doenlijkeidsanalyse, pagina 4.



## Praktijkvoorbeelden

UWV heeft inmiddels een aantal processen geanalyseerd op doenlijkheid en zo de nieuwe methode in de praktijk getest. Het invorderproces is het eerste dat we met de doenlijkheidsanalyse onder de loep hebben genomen. Over dit onderzoek is een apart UWV Kennisverslag verschenen.<sup>15</sup> Wanneer cliënten te veel uitkering ontvangen, dan moeten ze dat bedrag in de regel terugbetalen en komt vanuit UWV het invorderproces op gang. Uit het onderzoek bleek echter dat 14% van de cliënten niet binnen de gestelde termijn van tien weken in actie komt; zij betaalden de vordering niet op tijd, namen geen contact op met UWV of slaagden er niet in om een betalingstermijnregeling te treffen. Met onder andere de doenlijkheidsanalyse werd in kaart gebracht waar het proces aansluit bij het doenvermogen van cliënten en waar stagnatie ontstaat in het invorderproces.

In figuur 3 hebben we van categorie 1 'Cliënten moeten in actie komen' factor 1.1 'Cliënten krijgen een signaal om in actie te komen' uitgewerkt voor het invorderproces. Die factor hebben wij 'oranje' gegeven, omdat we in de gedragsreis verschillende positieve signalen zien die de cliënt aanzetten tot actie: in de vorderingsprocesbrieven staat een duidelijke 'betaalactie' en met een deel van de cliënten wordt telefonisch contact opgenomen over de beslissing. Sommige cliënten worden bovendien tijdens het proces nog eens gebeld ter herinnering. Zij worden zo beter meegenomen in de beslissing en het handelingsperspectief, waardoor het proces minder doenvermogen van hen vraagt. Wij zien echter ook een aantal punten die beter zouden kunnen: na de eerste brief die cliënten ontvangen, kunnen ze niet meteen actie ondernemen en betalen. Ook de optie om een betalingsregeling te treffen om in termijnen te betalen, staat relatief laat in de brief en wekt de indruk dat die alleen voor uitzonderingen bedoeld is.

**Figuur 3** Uitwerking doenlijkheidsfactor 1.1

### 1.1 Cliënten krijgen een signaal om in actie te komen



Zelf bedenken dát en wanneer er een actie gewenst/verplicht is vraagt doenvermogen. Een simpel signaal in de vorm van een herinnering of vraag in een brief, mail, online bericht, sms of telefoontje kan van enorme hulp zijn bij het stimuleren van het gewenste gedrag. De timing en het kanaal van dit signaal moeten goed aansluiten op het gedrag.

#### Positief:

We zien veel positieve signalen dat het invorderproces tot actie aanzet en ondersteuning biedt. Zo staat in de incasso-, betalingsherinnerings- en aanmaningsbrief de actie 'betalen' bovenaan. Ook werkt een telefonisch contactmoment tijdens het proces als een herinnering om in actie te komen. We verwachten dat cliënten gemakkelijker de telefoon zullen opnemen wanneer UWV met een zichtbaar (in plaats van anoniem) nummer belt. Aan dit verbeterpunt wordt gewerkt: sinds 2024 gaat UWV gefaseerd over tot bellen met nummerweergave.

#### Verbeterpunt:

In de beslissingsbrief (de eerste brief die een cliënt ontvangt waarin staat dat ze moeten terugbetalen) staat de beslissing, maar nog geen mogelijke actie. Hoe cliënten kunnen betalen staat in de volgende incassobrief. Dit kan voor verwarring en frustratie zorgen, omdat de cliënt het probleem niet meteen kan oplossen. Ook komt de optie om een betalingsregeling te treffen relatief laat in de brief, waardoor het niet overkomt als een gewenste actie.

#### Niet van toepassing, want:

Bron: [Template](#) van de UWV-doenlijkheidsanalyse ingevuld voor het UWV-invorderproces.

<sup>15</sup> Manschot, J.C. & Schans, K.L. van der (2024). [Doenlijker invorderen. Multimethodeonderzoek naar de doenlijkheid van het invorderproces bij UWV. UWV Kennisverslag 2024-8](#). Amsterdam: UWV.

---

Op deze manier hebben wij alle 24 factoren bekeken en ingevuld voor het UWV-invorderproces. Die bevindingen uit de doenlijkeidsanalyse hebben we vervolgens aangevuld met een klantonderzoek en process mining.<sup>16</sup> We combineren die methoden omdat ze elkaar versterken. De doenlijkeidsanalyse geeft een compleet beeld van de elementen in een proces die iets zeggen over de doenlijkeid. Het klantonderzoek valideert deze elementen, geeft zwaartepunten en interacties tussen verschillende elementen aan en brengt de uitkomsten tot leven. Ten slotte kan met process mining de kwantitatieve gedragsreis in kaart worden gebracht, waardoor belangrijke informatie meegenomen kan worden over de frequentie van bepaalde problemen.

Naast het invorderproces uit het voorbeeld hierboven hebben we een doenlijkeidsanalyse uitgevoerd van de volgende processen:

- Het aanvragen van een toeslag (Toeslagenwet) tijdens de aanvraag van een WW-uitkering.
- Het aanvragen van een arbeidsverledenbeschikking/digitaal verzekeringsbericht (AVB/DVB).
- Het aanvragen van een Werkloosheidswet-(WW-)uitkering.

### **De toegevoegde waarde van de doenlijkeidsanalyse**

Uit de doenlijkeidsanalyse wordt duidelijk waar de knelpunten op het gebied van doenlijkeid in het proces zitten en wat die knelpunten precies zijn. Hoe meer inzicht je hebt in het probleem, hoe makkelijker je een proces kunt verbeteren. Daarnaast geeft de doenlijkeidsanalyse ook inzicht in wat er al goed gaat, wat belangrijke informatie is om te voorkomen dat je aanpassingen doet op onderdelen die al goed te doen zijn voor cliënten. Bovendien kun je leren van wat er al goed gaat en wat de doenlijkeid bevordert, zodat je dat mogelijk ook op andere plekken in het proces kan toepassen.

Op basis van de knelpunten en wat goed gaat, ontwikkelen we gerichte interventies die het gewenste gedrag ondersteunen en geven we gericht en onderbouwde adviezen aan collega's hoe het proces te verbeteren is. Zo vraagt elke categorie uit de doenlijkeidsanalyse weer om andere interventies. Wanneer de meeste rode vakjes bijvoorbeeld in de categorie 'Cliënten moeten in actie komen vallen', dan kan gedacht worden aan goed getimed triggers en herinneringen om de cliënt te helpen met het in actie komen. Als de meeste problemen zich voordoen bij 'Cliënten moeten volhouden tot afronding', dan kun je denken aan overbodige informatie weghalen of het geven van tussentijdse terugkoppeling aan de cliënt.

### **De toekomst van de doenlijkeidsanalyse bij UWV**

In de toekomst willen we de doenlijkeidsanalyse verder doorontwikkelen en inzetten bij meer uitvoeringsprocessen. De processen die we tot nu toe hebben geanalyseerd, zijn allemaal bestaande processen voor de cliënt met een uitkering. Er zijn ook UWV-processen voor heel andere doelgroepen. Bijvoorbeeld werkgevers die via UWV nieuwe werknemers zoeken, of die zieke of zwangere werknemers hebben. Daarom gaan we de komende tijd testen of de doenlijkeidsanalyse in de huidige vorm ook geschikt is voor processen met werkgevers in de hoofdrol. En naast werkgevers zijn eigen medewerkers ook een interessante doelgroep. UWV-medewerkers moeten tijdens hun werk namelijk ook van allerlei processen gebruikmaken en ook voor hen moet dat te doen zijn. Verder gaan we onderzoeken hoe we met behulp van deze nieuwe methode cliënten beter kunnen ondersteunen bij regelnaleving. Denk hierbij aan regels die in de praktijk (te) veel doenvermogen vragen om succesvol te kunnen naleven.

---

<sup>16</sup> Process mining is een techniek om een proces in kaart te brengen. Vrijwel ieder systeem houdt zogenaamde event logs bij. Hierin staat kort beschreven wat er wanneer gedaan is in het systeem. Met process mining worden deze event logs achter elkaar gezet om een uitgebreide dataset te creëren van (alle) mogelijke routes binnen het proces. Vervolgens wordt deze dataset gebruikt om een proces te visualiseren. Met software wordt daarna inzichtelijk gemaakt hoe het proces daadwerkelijk doorlopen wordt.

---

We gaan ook een stap verder. We zien namelijk mogelijkheden om de doenlijkeidsanalyse te gebruiken bij het ontwerpen van nieuwe processen. We hebben nu immers kaders voor een 'doenlijk' proces. Daarnaast gaan we de doenlijkeidsanalyse inzetten bij de invoeringstoets. Daarmee toetsen we een jaar na de invoering van een wet hoe die in de praktijk uitwerkt en wat de gevolgen zijn voor de doelgroep en voor de uitvoering. Voorafgaand aan de invoering van de *Wijziging van de Participatiewet ten behoeve van de werkvoorzieningen voor visueel beperkten* heeft UWV hiervoor een doenvermogenstoets gedaan. Bij de invoeringstoets in 2025 van die Wijzigingswet zullen we een doenlijkeidsanalyse uitvoeren op het proces: hoe doenlijk is het voor visueel beperkten om een werkvoorziening aan te vragen?

### **Inspiratie voor andere organisaties**

We hebben de doenlijkeidsanalyse al een aantal keer gepresenteerd op externe bijeenkomsten. Hierbij merken we dat er vanuit andere organisaties interesse is in onze methode. We delen daarom graag onze [doenlijkeidsanalyse](#) om de partijen die bezig zijn om het concept 'doenvermogen' een plek te geven in hun organisatie hiermee te faciliteren en te ondersteunen. We hopen van harte dat ook andere organisaties met behulp van onze methode hun processen doenlijker kunnen maken. De doenlijkeidsanalyse is ontworpen met de UWV-processen en -praktijk in het achterhoofd, maar we verwachten dat de methode ook goed te gebruiken of aan te passen is aan de praktijk van andere (overheids)organisaties. We hopen dat de doenlijkeidsanalyse een inspiratie kan zijn voor andere instanties en staan vanzelfsprekend open voor kennisuitwisseling, zodat we kunnen leren van de ervaringen van anderen. Laten we met elkaar blijven werken aan een 'doenlijkere' overheid voor iedereen.

---

# Colofon

## *Uitgave*

UWV Kenniscentrum

## *Postadres*

Postbus 58285, 1040 HG Amsterdam

## *Inlichtingen*

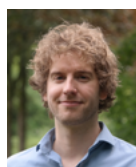
doenvermogen@uwv.nl

gedrag@uwv.nl

## *Auteurs*



Sabine  
Knook



Michiel  
Kuik

## *Volg ons*



Op de hoogte blijven als er een nieuw UWV Kennisverslag verschijnt?

Dat kan. [Abonneer je op de UWV Kennisverslag e-mailalert.](#)

## *Disclaimer*

Bronvermelding is verplicht. De informatie in het UWV Kennisverslag (UKV) is aangedragen vanuit de kennisoptiek en betreft dus niet een verantwoording of een weergave van ingenomen beleidsstandpunten van UWV.

© UWV 2024

