



Aan
David Jongen; Paul Doop; Karel Jansen; Titus Livius

cc
Siegfried Aikman
Alberto Vasconcellos; Eric de Ree; Robert van Saane

Datum
1 Oktober 2008

Van
KENNISCENTRUM,
Britt Spaan
T (020) 687 3188
Britt.Spaan@uwv.nl

Ed Berendsen
T (020) 687 1625
Ed.Berendsen@uwv.nl

Onderwerp

KM 08-09a Conceptmodel klantgerichtheid UWV

Puntsgewijze samenvatting, waarom en wat

- *Om een hogere klantgerichtheid te bewerkstelligen is het noodzakelijk dat UWV leert van de signalen van de klant. Doordat de verscheidene klantonderzoeken en de analyses van de klachten los van elkaar staan en op verschillende wijze geanalyseerd en geïnterpreteerd worden is het moeilijk om verbetervoorstellen ten behoeve van een klantgerichte dienstverlening te formuleren en te prioriteren. De kunst is dus om de klantsignalen uit de verschillende bronnen en invalshoeken te 'managen' en daarvan te leren. Hiervoor is het nodig dat er een methode bedacht wordt waarmee alle klantsignalen zo eenduidig mogelijk verzameld, geordend, geanalyseerd, en geïnterpreteerd worden. Als eerste is daarvoor een framework/model nodig dat het begrip klantgerichtheid concreetiseert. Dat wordt hier gepresenteerd. Dit memo is een eerste mijlpaal in het project dashboard klantgerichtheid.*
- *Door informatie uit verschillende UWV bronnen semantisch en inhoudelijk te orden naar het SUWI model van klantgericht, is geanalyseerd of dit bestaande model toepasbaar is in de UWV context. Het SUWI model van klantgerichtheid is met enige aanpassing toepasbaar voor UWV gebruik. Onderstaand schema geeft deze aanpassingen weer.*

MODEL KLANTGERICHTHEID SUWI	CONCEPT MODEL KLANTGERICHTHEID UWV
1. Bereikbaarheid & toegankelijkheid	1. Bereikbaarheid & toegankelijkheid
2. Tijdigheid	2. Tijdigheid
3. Persoonlijke aandacht en inbreng	3. Persoonlijke aandacht
4. Houvast	4. Maatwerk
5. Evenwichtige behandeling	5. Houvast

- *UWV is klantgericht als UWV de klant correct bejegent en de medewerker zich inleeft situatie van de klant, als de dienstverlening bereikbaar en toegankelijk is, als de dienstverlening tijdig en op de persoon toegespitst is, als de klant weet waar hij aan toe is, wat hij van UWV kan en mag verwachten en wat hij zelf moet doen.*
- *Het SUWI klantprincipe evenwichtige behandeling is geen zelfstandig klantprincipe voor UWV gebruik gebleken. Van het begrip konden geen componenten benoemd worden die niet bij andere klantprincipes benoemd konden worden. Vrijwel alle items die het klantprincipe uitvragen kunnen onder andere klantprincipes ondergebracht worden. Het SUWI klantprincipe 'Persoonlijke aandacht en persoonlijke inbreng' is in de UWV context gesplitst in twee verschillende klantprincipes: 'Persoonlijke aandacht' en 'Maatwerk'. Ten eerste bestaat het principe uit twee activiteiten die los staan van elkaar. Persoonlijke aandacht gaat over de wijze van de bejegening van de klant terwijl persoonlijke inbreng (maatwerk) over de inhoud van de dienstverlening gaat. Ten tweede is het begrip maatwerk binnen de dienstverlening van UWV van essentieel belang. De UWV strategie 'snel en goed geholpen klanten' impliceert het leveren van maatwerk.*
- *Het conceptmodel klantgerichtheid UWV moet gevalideerd worden. Dit wordt gedaan door middel van een kwalitatieve en een kwantitatieve toetsing bij een steekproef van klanten. De vragen die in de kwalitatieve toetsing centraal staan zijn: zijn in het concept model de juiste elementen in de dienstverlening onderscheiden die een rol spelen in de klanttevredenheid van de UWV klanten. Ofwel meten we de juiste dingen zodat we ook kunnen sturen op een hogere klanttevredenheid? Anderzijds zal de kwantitatieve toetsing van het model informatie opleveren over de onderlinge verhouding van de verschillende elementen van het klantgerichtheidsmodel. Welke klantprincipes en onderliggende componenten hebben de hoogste impact op de totale klanttevredenheid?*

1. Inleiding

UWV heeft verschillende doelstellingen die zij wil bereiken. De doelstellingen hebben o.a. betrekking op het klantgerichter en het kostenefficiënter inrichten van UWV. Wat betreft een klantgerichte dienstverlening heeft UWV de ambitie om de beste publieke dienstverlener van Nederland te worden. Klantgerichtheid en tevreden klanten staan hoog op de agenda. Maar wat is klantgerichtheid in de UWV context eigenlijk en hoe kan UWV als lerende organisatie actief sturen op klantgerichtheid en daarmee een hogere klanttevredenheid genereren?

Dit kennismemo is onderdeel van een project dat tot doel heeft om een dashboard klantgerichtheid te ontwikkelen dat periodiek stuurinformatie oplevert en waarmee UWV actief kan sturen op klanttevredenheid (zie ook UKV 2008-II). Vragen die bij de ontwikkeling van het dashboard centraal staan zijn: hoe kan UWV sturen op klanttevredenheid, hoe kan de verbinding tussen klanttevredenheid en de klantprocessen van UWV gemaakt worden en hoe kan er een verbinding gemaakt worden tussen klanttevredenheid, klantproces, en verantwoordelijke kernfunctie? Een eerste stap in de ontwikkeling van het dashboard is het formuleren van een framework om klantgerichtheid te operationaliseren (verder model voor klantgerichtheid te noemen).

Dit kennismemo heeft tot doel orde te brengen in de veelheid van klantsignalen en na te gaan of deze uiteenlopende klantsignalen een framework/model kunnen vormen waarmee het begrip klantgerichtheid geconcretiseerd kan worden. Dit framework van klantgerichtheid is opgebouwd uit een groot aantal aspecten van dienstverlening. Deze worden tot componenten en vervolgens tot klantprincipes samengevoegd. De wijze waarop dit gedaan wordt is subjectief. Over het definitief te hanteren model van klantgerichtheid van UWV moet echter wel overeenstemming bestaan zowel binnen als buiten UWV. Conceptversies van dit kennismemo zijn daarom ter becommentariëring voorgelegd aan enkele 'klant- en kwaliteitsdeskundigen' binnen UWV en aan de "AKO Werkgroep Klantgerichtheid SUWI-keten"¹. Tevens wordt de in dit memo voorgestelde conceptmodel ook bij de klant empirisch getoetst (zie hoofdstuk 4).

De opbouw van het kennismemo is als volgt. In hoofdstuk 2 wordt de probleemstelling verder uiteen gezet en gedefinieerd. Hoofdstuk 3 wordt het conceptmodel van klantgerichtheid voor UWV in zijn totaliteit beschreven. De detailanalyse van hoe dit conceptmodel tot stand is gekomen is opgenomen in een apart memo (KM08/09b). Dit memo beperkt zich tot de resultaten van die analyse. In hoofdstuk 4 tenslotte worden de stappen om dit conceptmodel te valideren uiteengezet. Daaraan voorafgaand wordt hieronder ingegaan op de betekenis van de begrippen klantvriendelijk, klantgericht en klantgestuurd.

In de literatuur worden drie mogelijkheden genoemd om de dienstverlening aan de klanten in te richten²: 'klantvriendelijk', 'klantgericht' en 'klantgestuurd'. Deze drie dienstverleningsconcepten liggen in het verlengde van elkaar en zijn daarmee ook elkaars voorwaarde. Zij geven de mate aan waarin een bedrijf of organisatie betrokken is bij haar klanten en welke

¹ Binnen UWV en ook in keten verband (AKO) zijn er initiatieven om het begrip klantgerichtheid te concretiseren en te komen tot een definitief model waarmee het begrip klantgerichtheid geoperationaliseerd wordt. Deze initiatieven tezamen met de in dit memo voorgestelde conceptmodel van klantgerichtheid en de reeds in gang gezette valideringslag van dit conceptmodel worden in de besluitvorming voor het definitieve model van klantgerichtheid betrokken.

² M. Klompé en M. van der Krogt: "Klantvriendelijk, klantgericht of klantgestuurd?"; Sociaal Bestek (6/2005), zie ook UKV 2006-I.

invloed zij de klanten geeft op de inrichting van de organisatie. De focus van dienstverlening kan zich op elk van deze drie concepten richten.

Klantvriendelijk → klantgericht → klantgestuurd

Een organisatie die vooral **klantvriendelijk** wil zijn, stelt zichzelf de vraag **hoe** de klant het best bediend kan worden. De *proceskant* van de dienstverlening is bij een klantvriendelijke opstelling het belangrijkste. In een klantvriendelijke organisatie wordt de klant vriendelijk en met respect bejegend en zorgen medewerkers ervoor dat de klant de dienstverlening snel geleverd krijgt. Kwaliteitscriteria zijn onder meer:

- nette en respectvolle bejegening van de klant
- korte wachttijden/doorlooptijden
- een goedlopend afsprakensysteem
- een beperkt aantal aanspreekpunten / persoonlijke aandacht
- het tijdig bekendmaken van veranderingen in regels, wetten en procedures
- representativiteit van gebouw en medewerkers

Een **klantgerichte** organisatie heeft veel aandacht voor de *kwaliteit* van de dienstverlening. Het gaat hierbij niet alleen om 'het hoe' maar ook en vooral om 'het wat'. De klantmanager is tegelijkertijd regisseur en coach. Hij houdt zich niet alleen bezig met *hoe* de klant bediend wordt, maar houdt als coach rekening met de wensen en verwachtingen van de klant en wat de klant, gegeven de omgevingssituatie, nodig heeft (*het wat*). Het *wat* kan gerealiseerd worden doordat de klantmanager of de coach zich inleeft in de klant, inhoudelijk veel kennis van zaken heeft en daardoor gerichte oplossingen kan aandragen. In een klantgerichte benadering wordt de klant actief betrokken bij beslissingen en bij het maken van plannen (bijvoorbeeld bij handel-/plaatsingsplannen). Een klantgerichte klantmanager stelt zichzelf voortdurend de vraag: "wat heeft de klant nodig en wat kan ik hem bieden?"

Kwaliteitscriteria voor een klantgerichte organisatie zijn:

- dienstverlening sluit aan op de behoeften en problemen van de klant
- dienstverlening sluit aan op de vaardigheden en mogelijkheden van de klant
- de klant krijgt ruimte voor eigen initiatief en inspraak
- de klant heeft keuzemogelijkheden

Klantsturing gaat weer een stap verder dan klantgerichtheid. Naast 'het hoe', en 'het wat' gaat het bij een klantgestuurde dienstverlening vooral om 'het wanneer'. In dit dienstverleningsconcept is de klant zelf de regisseur. De klant bepaalt zelf wanneer hij welke diensten nodig heeft en heeft volledige verantwoordelijkheid. De rol van de klantmanager is in deze optiek de klant te adviseren en te ondersteunen bij de uitvoering van zijn plannen, waarbij de verantwoordelijkheid van het hele proces bij de klant ligt. De klant is dus in hoge mate zelfredzaam.

UWV hanteert 'klantgerichtheid' als het dienstverleningsconcept voor klantoriëntatie; de juiste dingen voor de klant doen. Dit betekent uiteraard ook dat UWV klantvriendelijk moet zijn. Om klantgericht te kunnen zijn moet een organisatie ook klantvriendelijk zijn. Om de ambitie van 'de beste publieke dienstverlener van Nederland' te kunnen realiseren is kennis van de klant van groot belang. Wie is de klant, wat heeft hij nodig en wat verwacht hij van de dienstverlening van UWV en hoe waardeert hij UWV. Daarnaast is het noodzakelijk om inzicht te hebben waar in de dienstverlening en op welke wijze UWV kan sturen op klanttevredenheid.

2. Probleemstelling

Vanuit verschillende bronnen en invalshoeken komt een grote hoeveelheid signalen binnen over de klant. Zo zijn er verschillende klantonderzoeken die informatie geven over hoe de klant de interactie met (onderdelen van) UWV waardeert. Vragen die daarbij centraal staan zijn: in welke mate is de klant tevreden over bepaalde aspecten van de dienstverlening en over welke aspecten van de dienstverlening is de klant minder enthousiast. Daarnaast zijn er andere kanalen waarmee de klant kan laten blijken hoe hij of zij over de organisatie denkt en hoe hij of zij de interactie met UWV ervaart. Denk bijvoorbeeld aan de klachtenregistratie van UWV. Al deze gegevens herbergen informatie over de klant. Het zijn signalen van de klant over hoe hij of zij de interactie met UWV ervaart en waardeert; klantsignalen. Een lerende organisatie zal deze klantsignalen willen gebruiken om de dienstverlening aan de klant continue te verbeteren.

Van klantsignalen naar klantsignaalmanagement

De vraag is hoe UWV deze veelheid van verschillende klantsignalen optimaal kan gebruiken. In hoeverre geven de signalen input om acties in gang te zetten ter verbetering van de dienstverlening (interpretatie)? En kunnen we verwachten dat deze in gang gezette verbeteringen ook bij zullen dragen aan hogere tevredenheidsscores (effectiviteit)? Wat moet UWV als eerste aanpakken om klantgerichter te zijn en welke aanpassing in de dienstverlening zal het meeste effect genereren op een hogere klantwaardering?

Om de vragen te beantwoorden is het nodig om uit al deze verschillende klantsignalen een consistent overall beeld uit te destilleren met betrekking tot de klant en de dienstverlening van UWV en hoe zich dit verhoudt tot klanttevredenheid. Doordat de verscheidene klantonderzoeken en de analyses van de klachten los van elkaar staan en op verschillende wijze geanalyseerd en geïnterpreteerd worden is dat nu niet mogelijk. De kunst is dus om de klantsignalen uit de verschillende bronnen en invalshoeken te 'managen'. Klantsignaalmanagement³ is het strategisch inzetten van alle klantsignalen ten behoeve van het continu verbeteren van de dienstverlening aan de klant vanuit de optiek van de klant. Dit kan gedaan worden door de klantsignalen op een consistente wijze te ordenen en te verzamelen en deze integraal te analyseren. Als de integraliteit geborgd is kan voorkomen worden dat er verbetervoorstellen geformuleerd en doorgevoerd worden die voor een klein deel van de populatie gelden en/of die weinig impact hebben op de klantwaardering. Door klantsignalen te managen kunnen gericht verbetervoorstellen geformuleerd en geprioriteerd worden met het oog op een hogere klanttevredenheid. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om het effect van de verbetervoorstellen te monitoren.

Klantsignaalmanagement is geen nieuw fenomeen. In de commerciële sector wordt ook gewerkt met deze marketingachtige methode van omgaan met klantinformatie. In de publieke sector en in het bijzonder in de sociale zekerheid is klantsignaalmanagement een noviteit.

Om de klantsignalen te kunnen managen en alle klantsignalen zo eenduidig mogelijk te verzamelen, ordenen, analyseren, en te interpreteren moet het begrip klantgerichtheid geconcretiseerd worden en ook geoperationaliseerd worden. Waardoor kun je dit begrip weergeven; wat staat daar model voor? We spreken daarom in het vervolg over een (concept)model van klantgerichtheid. Het model van klantgerichtheid moet gekenmerkt worden door aspecten van klantwaardering of - ruimer – door klantprincipes.⁴ Een dergelijk

³ "Klantsignaalmanagement, signalen strategisch inzetten", Zanna van Dun, Telecommerce, nr.9, 2007.

⁴ Een klantprincipe kan omschreven worden als een kwaliteitskenmerk/-element van de dienstverlening.



model moet ook onderscheid maken tussen de verschillende domeinen van UWV activiteiten en tussen verschillende klantgroepen.

De vraag die in dit memo centraal staat is welk conceptmodel zou UWV kunnen hanteren voor klantgerichtheid, en wat is de betekenis ervan voor klantsignalen en de bestaande dienstverlening?

Vragen die hierbij van belang zijn:

1. Welk (concept)model kan in de UWV context worden gehanteerd?
2. Welke klantprincipes en componenten kunnen worden onderscheiden?
3. Kunnen deze klantprincipes gebruikt worden om de bestaande klantsignalen te ordenen?

3. Klantgerichtheid in de UWV context

3.1 Keuze model

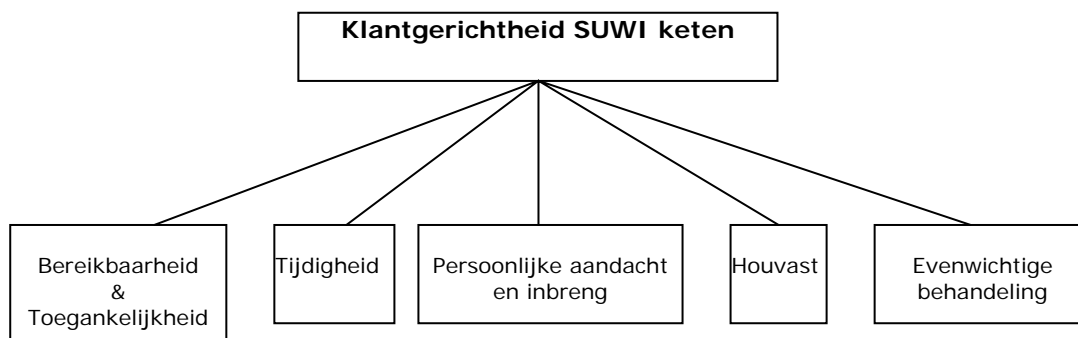
Elk van de dienstverleningsconcepten (klantvriendelijk, klantgericht, klantgestuurd) impliceert een aantal kwaliteitskenmerken waaraan de waardering van het dienstverleningsconcept afgemeten kan worden. Elk van deze kwaliteitskenmerken richt zich op een specifiek en herkenbaar onderdeel van de dienstverlening, bijvoorbeeld bejegening, of wachttijden, etc. Deze specifieke onderdelen zullen we in het vervolg componenten van dienstverlening noemen. Een aantal van deze componenten hangt zodanig samen dat zij een peiler van de dienstverlening vormen. Deze peilers noemen we klantprincipes. Een klantprincipe is dus een samenhangend construct van componenten van dienstverlening.

Klantprincipes vormen de kapstok waarop een organisatie zijn dienstverlening stuurt. Vanuit de wens tot sturing op klantgerichtheid is het vervolgens van belang dat alle klantsignalen geordend worden conform deze klantprincipes. Klantprincipes zijn dus het hoogste ordeningsniveau in het klantgerichtheidsmodel.

Het gebruik van klantprincipes is niet nieuw. UWV hanteert klantprincipes voor de klantgerichtheidmonitor (KGM). Deze principes moeten echter nog gevalideerd worden. Dit maakt het lastig om deze nu als uitgangspunt te hanteren. In de klantgerichtheidsonderzoeken in de SUWI-keten die in opdracht van het AKO⁵ worden uitgevoerd, wordt ook gewerkt met klantprincipes. Ten behoeve van het ontwikkelen van een meetinstrument om de klantgerichtheid binnen de SUWI-keten vast te stellen zijn deze klantprincipes geformuleerd en middels statistische analyse (factoranalyse) gevalideerd.

Het SUWI klantgerichtheidmodel kent vijf klantgerichtheidprincipes: bereikbaarheid & toegankelijkheid, tijdigheid, persoonlijke inbreng & aandacht, houvast, en evenwichtige behandeling (figuur 1). Elk principe is opgebouwd uit vier of vijf onderliggende stellingen (items) die verwijzen naar activiteiten of handelingen c.q. gedragingen van UWV.

Figuur 3.1. Model klantgerichtheid SUWI keten



⁵ Zie verder SUWI-Ketenprogramma 2006, 2007, en 2008.

1. Bereikbaarheid en toegankelijkheid: Hierbij gaat het om signalen of klanten weten dat informatie beschikbaar moet zijn en waar deze informatie aanwezig is.
2. Tijdigheid: Naast het snel afhandelen van zaken zoals intake of betalingen van de uitkering (verwerkingstijd) behelst dit klantprincipe ook de snelheid van de reactie op bijvoorbeeld vragen.
3. Persoonlijke aandacht en inbreng: Enerzijds wordt hieronder verstaan dat klanten het gevoel heeft serieus genomen te worden en voldoende persoonlijke aandacht krijgt, en anderzijds dat de klant voldoende eigen inbreng heeft in het gebruik van de dienstverlening.
4. Houvast: Hiermee wordt bedoeld dat klanten actief geholpen worden bij het vinden van werk en dat de keten zich aan afspraken houdt.
5. Evenwichtige behandeling: In de aangeboden dienstverlening ligt evenveel nadruk op de rechten van de klant als op de plichten die de klant ook heeft.

3.2 Methode van analyse UWV klantsignalen

Het SUWI model is een klantgerichtheidsmodel voor de ketendienstverlening. De vraag is dan of en in welke mate dit SUWI model en de daarbij horende principes toepasbaar zijn in de context van UWV dienstverlening. Dit moet onderzocht worden.

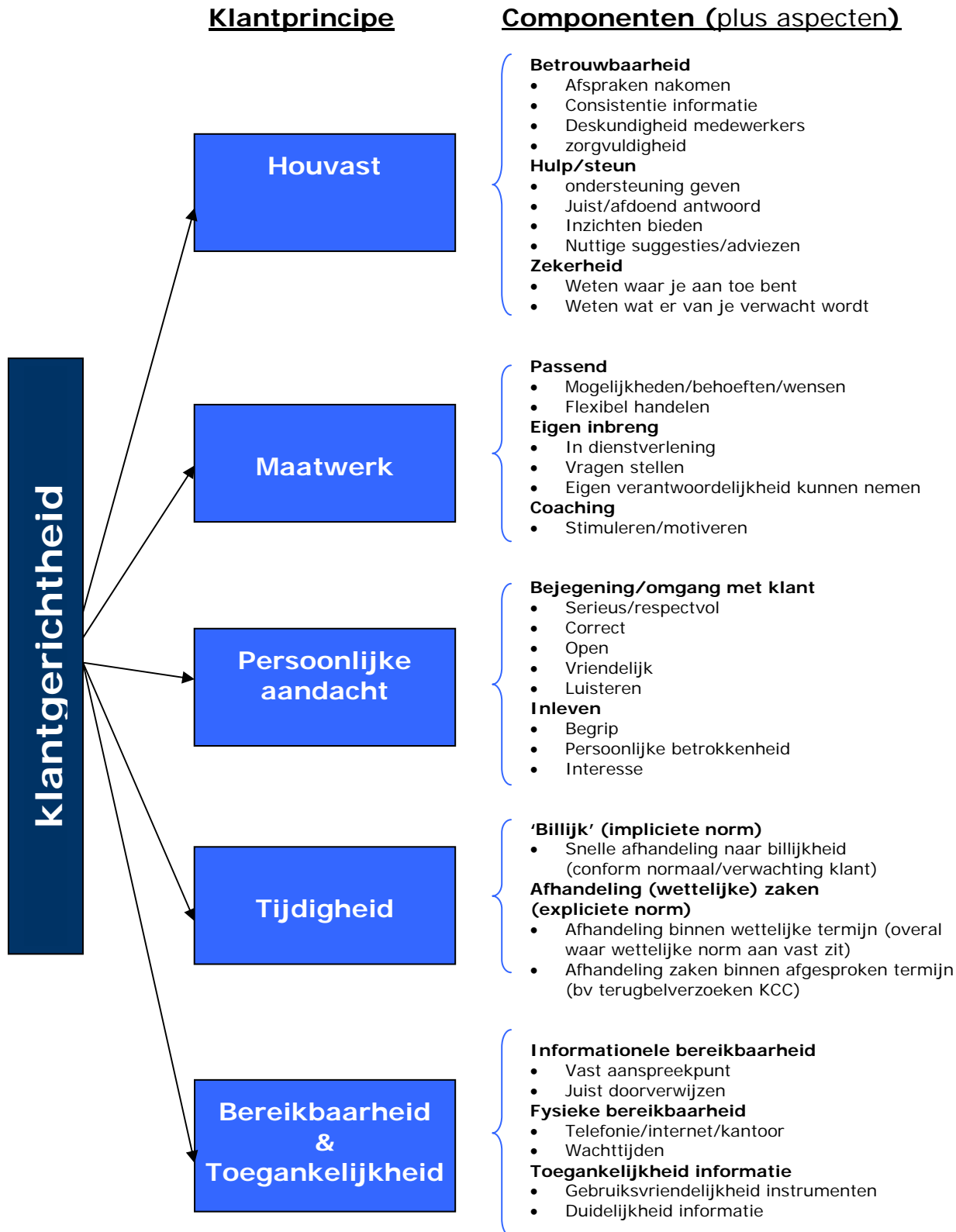
Zoals in de gedragswetenschappen gebruikelijk wordt hier zowel inductief als deductief te werk gegaan. Dat betekent waarnemen van verschijnselen, ordenen van de waarnemingen, theorievorming op grond van en met betrekking tot de geordende waarnemingen. De theorie onderwerpen aan de eisen van logica en rationaliteit, en zo nodig de theorie aanpassen. De (aangepaste) theorie empirisch toetsen (wat eventueel weer tot aanpassing kan leiden, met daarna weer een toetsing). Vervolgens modelmatig uitwerken en verder kwantificeren op basis van empirische gegevens ten behoeve van ramingen en analyses. Bovendien de link met de praktijk expliciteren om het te kunnen gebruiken. De herhaalloop met aanpassingen van de theorie betekent dat ook begonnen kan worden met een reeds bestaande theorie die verbeterd of uitgebouwd gaat worden.

Bij het ontwerpen van het conceptmodel klantgericht UWV is het SUWI-model voor klantgerichtheid als uitgangspunt genomen. Ook vanwege de steeds verder te intensiveren ketensamenwerking is het zinnig dit model als vertrekpunt te nemen. Vanuit dit model hebben wij door een semantische analyse (welke begrippen horen bij de gehanteerde klantprincipes) de theorie getoetst aan de eisen van logica en rationaliteit, en waar nodig aangepast leidend tot nieuwe klantprincipes. Hierbij zijn componenten benoemd die deze klantprincipes 'dragen'; deze vormen het framework voor deze klantprincipes. Deze worden op hun beurt weer geconfronteerd met de aspecten die naar voren komen in de veelheid van UWV klantsignalen. Zo nodig leidde dit tot aanpassingen. De aldus tot stand gekomen ordening kon aanleiding geven tot uitbreiding en/of herdefiniëring van de bestaande SUWI-klantprincipes. Zodoende hebben wij vanuit het SUWI-model een (concept) model voor UWV klantsignalen geconstrueerd.

3.3 Conceptmodel klantgerichtheid UWV

In figuur 3.2 staat het conceptmodel klantgerichtheid UWV signalen zoals wij dat hebben afgeleid afgebeeld. Daarin staan ook de componenten per klantprincipe vermeld en de onderliggende aspecten. Vervolgens wordt op basis van de componenten en de onderliggende aspecten een beschrijving van het klantprincipe gegeven.

Figuur 3.2 Concept model Klantgerichtheid UWV



Bereikbaarheid en toegankelijkheid

Wanneer een klant een vraag heeft of meer informatie wenst over bijvoorbeeld zijn uitkering of over hoe UWV hem kan helpen om weer terug aan het werk te komen, weet hij waar en hoe hij die informatie eenvoudig kan vinden (informatiebereikbaarheid). Het vaste aanspreekpunt voor vragen is bekend en wanneer dat nodig is wordt de klant juist doorverwezen zowel binnen UWV als buiten UWV bijvoorbeeld naar andere ketenpartners. De informatie die hij via meerdere kanalen kan krijgen is daarbij makkelijk leesbaar in helder taalgebruik (toegankelijkheid van informatie). Maar niet alleen voor informatie is UWV makkelijk te bereiken, ook het kantoor zelf voor bijvoorbeeld een afspraak met een verzekeringsarts of een werkconsulent is goed te bereiken. De wachttijden aan de telefoon of op het kantoor zijn niet lang (fysieke bereikbaarheid).

Tijdigheid

Dienstverlening is tijdig. Of dat nu gaat om het uitbetalen van een uitkering, het toesturen van een beschikking, het antwoorden op een brief, het nakomen van een expliciete afspraak of het geven van een reactie op een klacht. UWV doet dat op tijd. Voor het afhandelen van de wettelijke taak van UWV zoals uitkeren, claimbeoordeling en dergelijke gelden wettelijke normen (geldende normen). Voor andere dienstverlening zoals bijvoorbeeld het terugbellen van een klant zijn geen wettelijke normen afgesproken maar zijn normen geformuleerd. Ook hierbij is sprake van op tijd zijn binnen de daarvoor 'geldende normen'. Vaak weten klanten deze geldende normen echter niet. Een andere vorm van tijdigheid is daarom billijkheid. UWV is tijdig wanneer de klant de dienstverlening in zijn beleving op tijd vond.

Persoonlijke aandacht

Klanten van UWV zitten veelal in een benarde situatie. Ze zijn vaak jaren werkzaam geweest en konden zelf in hun inkomen voorzien. Nu zijn ze werkloos en sommigen daarbij voelen zich te ziek om te werken, ze zijn volledig of voor een gedeelte financieel afhankelijk van UWV. De klant kan bovendien niet naar een andere partij voor zijn uitkering. Dit maakt de afhankelijkheidspositie van de klant nog groter. Medewerkers van UWV zijn zich bewust van deze benarde positie waarin de klant zich bevindt. Ze tonen begrip, interesse en kunnen zich goed inleven in de klant. Daarbij is het vanzelfsprekend dat de klant in contact met UWV serieus genomen wordt, respectvol behandeld, vriendelijk te woord gestaan wordt, en dat er naar hem geluisterd wordt.

Maatwerk

Iedere klant is uniek in zijn mogelijkheden, behoeften en wensen. Maatwerk, waarbij zoveel mogelijk met deze uniekheid van de klant rekening gehouden wordt is dan ook logisch. Maatwerk houdt in dat de dienstverlening op de persoon toegespitst is, dat deze passend is wat betreft de mogelijkheden, behoeften en wensen van de klant. Dit impliceert dat UWV flexibel handelt naar de klant toe. Maatwerk impliceert ook dat er een dialoog tussen klant en professional ontstaat. Een dialoog waarin de klant vragen kan stellen, waarin hij eigen verantwoordelijkheid kan nemen en zodoende eigen inbreng in de dienstverlening kan hebben. Door coachend op te treden wordt de klant gestimuleerd en gemotiveerd om eigen verantwoordelijkheid te nemen in zijn terugkeer naar werk.

Houvast

Houvast betekent letterlijk 'iets waaraan men zichzelf of een zaak vast kan houden'. In figuurlijke zin betekent dit dat UWV de klanten verder helpt door nuttige suggesties en adviezen te geven, door de klant nieuwe inzichten te bieden, en door de vragen die de klant heeft juist en afdoend te beantwoorden. Dan is de klant geholpen en geeft het hem houvast. Wanneer UWV een betrouwbare 'zakenpartner' is waar de klant op kan bouwen en die de klant zekerheid geeft, geeft de klant ook het gevoel dat hij houvast heeft aan UWV. Zekerheid in die zin dat de klant weet waar hij aan toe is en dus ook zekerheid heeft in wat hij van UWV kan verwachten en wat UWV van de klant verwacht. UWV is een betrouwbare 'zakenrelatie' wanneer afspraken nagekomen worden, wanneer de klant via verschillende kanalen consistente informatie krijgt, en wanneer hij erop kan vertrouwen dat UWV deskundige medewerkers heeft die weten wat ze doen en de klant zodoende verder helpen. Dat medewerkers zorgvuldig handelen is daarbij vanzelfsprekend. Kortom het verhogen van

het gevoel van houvast van de klant kan door betrouwbaar te zijn, door de klant zekerheid te geven en hem verder te helpen is voor UWV van belang om een klantgerichte organisatie te zijn. De klant is ermee geholpen.

Samenvattend: UWV is klantgericht als UWV de klant correct bejegt en de medewerker zich inleeft situatie van de klant, als de dienstverlening bereikbaar en toegankelijk is, als de dienstverlening tijdig en op de persoon toegespitst is, als de klant weet waar hij aan toe is, wat hij van UWV kan en mag verwachten en wat hij zelf moet doen.

Verschillen conceptmodel klantgerichtheid UWV en SUWI model

Het conceptmodel klantgerichtheid UWV is tot stand gekomen na een uitgebreide semantische en inhoudelijke analyse van de UWV klantsignalen. Deze analyse staat in detail beschreven in kennismemo 08/09b. De vraag die daarin centraal staat is of en in welke mate het SUWI model en de daarbij horende klantprincipes toepasbaar zijn in de context van UWV dienstverlening.

Het SUWI-model van klantgerichtheid is in grote lijnen toepasselijk voor UWV gebruik gebleken. Met uitzondering van twee klantprincipes, persoonlijke aandacht en inbreng en evenwichtige behandeling, zijn de overige klantprincipes ongewijzigd gebleven. Althans op klantprincipe niveau. Op component niveau is elk klantprincipe gewijzigd. Dit betekent dat de klantprincipes inhoudelijk uitgebreid zijn zodat deze voor UWV gebruik te hanteren zijn. Belangrijke voorwaarde voor gebruik van de SUWI-klantprincipes is namelijk dat de gehele UWV dienstverlening 'gedekt' wordt.

Het conceptmodel klantgerichtheid UWV en de daarbij horende componenten staan weergegeven in figuur 3.2. Onderstaande tabel laat op klantprincipe niveau de verschillen tussen het SUWI model en het daarvan afgeleide UWV model weer.

Tabel 3.1 SUWI klantprincipes versus UWV klantprincipes

Model klantgerichtheid SUWI	Conceptmodel klantgerichtheid UWV
1. Bereikbaarheid & toegankelijkheid	1. Bereikbaarheid & toegankelijkheid
2. Tijdigheid	2. Tijdigheid
3. Persoonlijke aandacht en inbreng	3. Persoonlijke aandacht
4. Houvast	4. Maatwerk
5. Evenwichtige behandeling	5. Houvast

Het SUWI klantprincipe evenwichtige behandeling is geen zelfstandig klantprincipe voor UWV gebruik gebleken. In het SUWI model wordt met evenwichtige behandeling bedoeld dat in de dienstverlening een goed evenwicht aanwezig is tussen de nadruk op de rechten van de klant en de plichten van de klant. Echter, vrijwel alle items die het SUWI-klantprincipe uitvragen kunnen onder andere klantprincipes ondergebracht worden. Van het begrip konden geen componenten benoemd worden die niet bij andere klantprincipes benoemd konden worden. Er is echter een aspect in dit klantprincipe dat overblijft en niet bij andere klantprincipes geordend kon worden en dat is 'redelijkheid van rechten en plichten'. Uit de analyse van de UWV bronnen blijkt dat deze aspect binnen de bestaande klantsignalen van UWV niet uitgevraagd wordt. Je kunt je bovendien afvragen of de mening van de klant over de redelijkheid van rechten en plichten een onderdeel een onderdeel van de dienstverlening is waar de organisatie op wil (kan) sturen. Rechten en plichten zijn immers vastgelegd in wet en regelgeving.

Het SUWI klantprincipe 'Persoonlijke aandacht en persoonlijke inbreng' is in de UWV context gesplitst in twee verschillende klantprincipes: 'Persoonlijke aandacht' en 'Maatwerk'. Ten eerste bestaat het principe uit twee activiteiten die los staan van elkaar. Persoonlijke aandacht gaat over de wijze van de bejegening van de klant terwijl persoonlijke inbreng (maatwerk) over de inhoud van de dienstverlening gaat. Ten tweede is het begrip maatwerk binnen de dienstverlening van UWV van essentieel belang.



Klantprincipes en de verschillende dienstverleningsconcepten

De verwachtingen en eisen die klanten stellen aan de dienstverlening van UWV zijn dynamisch. De tijdsgeest speelt daarin een rol evenals de samenstelling van de klantpopulatie. De rol die de dienstverleningsconcepten (klantvriendelijk, klantgericht, en klantgestuurd) spelen in de klanttevredenheid zijn daarmee ook dynamisch. De klantprincipes zoals die nu in het conceptmodel zijn geformuleerd passen in de dienstverleningsconcepten. UWV hanteert – mede ingegeven door de politiek- het klantgerichte dienstverleningsconcept. Om klantgericht te kunnen zijn, moeten er ook enkele klantvriendelijke elementen in het sturingsmodel aanwezig zijn. Immers klantvriendelijkheid is een voorwaarde voor klantgerichtheid.

De klantvriendelijke elementen van de dienstverlening vallen vooral onder de klantprincipes bereikbaarheid, tijdigheid en persoonlijke aandacht. De wachttijden aan de telefoon en in het kantoor zijn niet te lang, informatieverstrekking via internet, brochures, en via medewerkers gebeurt in niet al te moeilijk taal, uitkeringen worden op tijd overgemaakt en de medewerkers van de organisatie zijn vriendelijk. Klantgerichte elementen van de dienstverlening zijn vooral onder de klantprincipes houvast, maatwerk en persoonlijke aandacht terug te vinden. Klanten worden geholpen doordat medewerkers hen nuttige suggesties en adviezen geven, doordat klanten antwoord op hun vragen krijgen, doordat klanten weten waar ze aan toe zijn, wat ze van UWV kunnen verwachten en wat UWV van hen verwacht. De medewerkers van UWV kunnen zich inleven in de situatie van de klant, leveren diensten die passen bij de situatie en mogelijkheden van de klant, coachen de klant om een bepaald doel te bereiken, geven adviezen en zonodig ondersteuning, en laten ook ruimte voor de eigen inbreng van de klant.

Het dienstverleningsconcept 'klantgestuurd' speelt, gegeven de wet en regelgeving en de daaruit voortvloeiende taken van UWV, geen grote rol in de dienstverlening van UWV. De crux van dat dienstverleningsconcept is immers dat de klant de regisseur is en daarmee de dienstverlening van de organisatie bepaalt. Het component 'eigen inbreng' onder het klantprincipe maatwerk kan echter opgevat worden als een onderdeel van een klantgestuurde organisatie heeft. Wanneer de tijdsgeest en de samenstelling van onze klantpopulatie dusdanig verandert dat de dienstverlening van UWV richting klantgestuurd verschuift zal dit component een steeds prominentere rol gaan innemen in onze dienstverlening.

4. Vervolgstappen model klantgerichtheid

De analyse naar de bruikbaarheid van de SUWI klantprincipes voor UWV heeft een aangepast model voor de meting van klantgerichtheid binnen de UWV context opgeleverd. Dit conceptmodel (zie figuur 3.2) is de basis voor de bouw van een dashboard klantgerichtheid UWV. Voordat besloten kan worden dat dit conceptmodel ook het definitieve model is, moet het eerst empirisch getoetst worden. Hiertoe worden de volgende vervolgstappen ondernomen.

- 1. kwalitatieve toetsing van het conceptmodel:** Het conceptmodel wordt door middel van een kwalitatief onderzoek getoetst op correctheid en compleetheid. Dit wordt in een pilot onder de WIA klantpopulatie gedaan. De vraag die in dat kwalitatieve onderzoek centraal staat is: 'zijn in het concept model de juiste elementen in de dienstverlening onderscheiden die een rol spelen in de klanttevredenheid van WIA klanten?' Het kwalitatieve onderzoek wordt dusdanig ingericht dat per processtap⁶ van de WIA klanten inzicht verkregen wordt wat WIA klanten van een klantgerichte dienstverlening verwachten, en wat klanten verstaan onder de in het conceptmodel onderscheiden componenten. Wat in de dienstverlening zorgt ervoor dat UWV in de ogen van de WIA klant bijvoorbeeld een betrouwbare organisatie is?
- 2. evaluatie van het conceptmodel:** Op basis van de informatie uit het kwalitatieve onderzoek vindt evaluatie van het conceptmodel en eventuele bijstelling daarvan plaats. De kwalitatieve toetsing heeft inzicht gegeven in welke elementen in de dienstverlening een rol spelen in de klanttevredenheid onder de WIA populatie. Door deze resultaten naast het conceptmodel te leggen wordt duidelijk of het conceptmodel correct en compleet is. Mogelijk is het model op het niveau van de onderscheiden componenten niet compleet gebleken. Dat zou betekenen dat er nieuwe (meer) componenten geformuleerd zullen worden. Anderzijds kunnen de resultaten van het kwalitatieve onderzoek laten zien dat het model 'overcompleet' is. In dat geval kan ervoor gekozen worden om bepaalde componenten niet uit te vragen omdat deze kennelijk weinig in de klanttevredenheid van WIA klanten bijdragen.
- 3. constructie meetinstrument:** Het conceptmodel klantgerichtheid UWV is ontstaan door vanuit verschillende bronnen items inhoudelijk te analyseren en deze te ordenen naar klantprincipes. Door de ordening zijn componenten van de klantprincipes geformuleerd. De items van deze verschillende bronnen zijn input voor de constructie van het meetinstrument. Het vervolg van dit kenniscahier is een kennismemo waarin de items bij de verschillende klantprincipes en haar componenten staan. Er wordt een groslijst aan items samengesteld waarin we op basis van de kennis over het doen van klanttevredenheidsonderzoeken ook 'goede' en 'minder goede' items aanwijzen om een bepaald component uit te vragen. Deze groslijst zal input zijn voor de constructie van de vragenlijst die vervolgens in een kwantitatief klanttevredenheidsonderzoek gebruikt wordt.
- 4. kwantitatieve toetsing conceptmodel:** Het uiteindelijke model dat gebruikt gaat worden voor de bouw van een dashboard klantgerichtheid zal zo adequaat mogelijk de klanttevredenheid van UWV moeten beschrijven. Beantwoording van deze vraag staat

⁶ Voorlopig worden de volgende processtappen onderscheiden:

- o Aanvraag en (toegekende) claimbeoordeling door VA/AD fase (feitelijke claimbeoordeling)
- o Uitkeringsfase
- o Re-integratiefase WGA

Als extra groep worden de afwezen claimbeoordelingen meegenomen.



centraal in de kwantitatieve toetsing van conceptmodel. In welke mate bepaalt het klantgerichtheidsmodel de totale klanttevredenheid? Dit houdt in dat we nagaan welk percentage van de totale klanttevredenheid met dit model verklaard kan worden. Daarnaast willen we weten hoe de afzonderlijk geformuleerde componenten gewaardeerd worden en welke impact deze hebben op de totale klanttevredenheid.

5. **ontwerp dashboard**⁷: Het definitieve model wordt de basis van het ontwerp van het dashboard klantgerichtheid. Middels het dashboard klantgerichtheid wordt periodiek inzicht verkregen in de elementen (zowel op klantprincipe- als op componentenniveau) die de tevredenheid van de klant bepalen en in welke mate deze elementen de klanttevredenheid bepalen (trendinformatie). Het dashboard is tevens een instrument waarmee op macroniveau vanuit de klanttevredenheid in relatie tot de processen verbeterloops in de dienstverlening aan klanten geprioriteerd en ook geëvalueerd kunnen worden. Door inbedding van het dashboard in het datawarehouse geeft het ook mogelijkheden om op microniveau analyses te doen waardoor de effectiviteit van UWV handelen in relatie tot klanttevredenheid nog scherper in beeld kan worden gebracht. De verdere uitdaging van het ontwikkelen van het dashboard is het vaststellen van de relevante procesindicatoren die gemeten worden in de processystemen van de kernfuncties en deze inhoudelijke te ordenen naar de klantprincipes.

⁷ Verdere informatie over het project dashboard klantgerichtheid is op te vragen bij Alberto Vasconcellos of Britt Spaan

Overzicht KENNISMEMO'S

2005	
05/01	Eigen risicodragers WAO/WIA
05/02	RWI rapport "de weg terug: van arbeidsongeschiktheid naar werk
05/03	Reintegratiemarkt en UWV in vogelvlucht
05/04	Doorstroom van WW naar WWB per regio
05/05	Stelselherzieningen in WW sinds 2003 [artikel in W&I]
05/06	WW kwartaalramingen 2005 IV
05/07	AO Kwartaalramingen 2005 IV
2006	
06/01	ZW Kwartaalramingen 2005 IV
06/02	Werkloosheid in de regio Haaglanden
06/03	Ontwikkelingen bij WAJONG
06/04	Vraaggericht re-integreren en arbeidsmarktprognoses [artikel in W&I]
06/05	Startnotitie WAJONG
06/06	WW Kwartaalramingen 2006 I
06/07	AO Kwartaalramingen 2006 I
06/08	Dossierstudie WIA 80-100
06/09	WIA Kwartaalramingen 2006 I
06/10	ZW Kwartaalramingen 2006 I
06/11	Vaststelling en evaluatie van effectiviteit van re-integratiemaatregelen voor WW cliënten
06/12	Eerste verkenningen WIA
06/13	Steekproeftrekking onderzoek zittend bestand WW
06/14	Uitstroomkansen in WIA
06/15	Klantontwikkelingen UWV
06/16	Herbeoordeling van werkende WAO'ers
06/17	Re-integratie na herbeoordeling [artikel in het blad re-integratie]
06/18	Instroom in WW na ontslag van werknemers met Wiw- of ID-baan
06/19	WW Kwartaalramingen 2006 II
06/20	AO Kwartaalramingen 2006 II
06/21	ZW Kwartaalramingen 2006 II
06/22	De oudere werknemer [artikel W&I]
06/23	Klachten; stand van zaken en benchmark met andere publieke instellingen
06/24	Witte fraude bij jongeren
06/25	Langdurige werkloosheid [artikel in W&I]
06/26	Duurzaamheid plaatsingen [artikel in W&I]
06/27	Startnotitie vangnet ZW
06/28	Zittend Bestand WW: Indicaties voor re-integratiekansen en handhavingsrisico's
06/29	Ontwikkelingen bij gemeenten na invoering van de WWB
06/30	Een jaar WIA; de balans [artikel in ESB]
2007	
07/01	Doorstroom van WW naar bijstand (WWB), 2003-2010
07/02	Indicatieve quick scan participatiepotentieel UWV klanten



07/03	Tussenrapportage dossieronderzoek Wajong
07/04	WIA monitor WGA; eerste meting
07/05	Geactualiseerde raming re-integratiepotentieel UWV klanten
07/06	Voorjaarsraming WW
07/07	Voorjaarsraming AO
07/08	Voorjaarsraming ZW
07/09	De groep 35-min in kaart gebracht
07/10	Over slaagpercentages en re-integratiedoelstellingen; schattingen en overwegingen
07/11	WIA monitor vangnet; eerste meting
07/12	Stand van zaken onderzoek Zittend Bestand WW
07/13	Zie 08/02
07/14	ZW Raming 2007-II
07/15	AO Raming 2007-II
07/16	WW Raming 2007-II
07/17	Effectiviteit re-integratie AG cliënten
07/18	Samenvatting dossieronderzoek Wajong
07/19	Raming ZW 2007-III
07/20	Klachten WIA klanten
07/21	Raming AO 2007-III
07/22	Raming WW 2007-III
2008	
08/01	Vangnet werkprogramma
08/02	Resultaten onderzoek zittend bestand WW
08/03	Overzicht beroepen WW'ers versus vacatures
08/04	Geactualiseerde raming re-integratiepotentieel voorjaar 2008
08/05	Raming AO 2008-I
08/06	Raming ZW 2008-I
08/07	Raming WW 2008-I
08/08	Kwantitatieve overwegingen bij de nieuwe Wajong
08/09a	Model klantgerichtheid UWV
08/09b	Model klantgerichtheid UWV, detailanalyse
08/10	Raming AO 2008-II
08/11	Raming ZW 2008-II
08/12	Raming WW 2008-II