



Datum
1 Oktober 2008

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

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

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

Ed Berendsen
T (020) 687 1625

Onderwerp

KM 08/09b Conceptmodel klantgerichtheid UWV, detailanalyse

Puntsgewijze samenvatting van de belangrijkste signalen

- *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 om een hogere klanttevredenheid te bewerkstelligen. De kunst is dus om de klantsignalen uit de verschillende bronnen en invalshoeken te 'managen' en daarvan te leren. Als eerste is daarvoor een model nodig dat het begrip klantgerichtheid concretiseert.*
- *Door informatie uit verschillende UWV bronnen semantisch en inhoudelijk te ordenen naar het SUWI model van klantgerichtheid, is geanalyseerd of dit bestaande model toepasbaar is in de UWV context. De analyse is opgenomen in twee kennismemo's. In dit kennismemo (KM 08/9b) is per, in het SUWI model onderscheiden, klantprincipe op detailniveau geanalyseerd of en op welke wijze het klantprincipe toepasbaar is de UWV context. Deze detailanalyse vormt de basis voor de formulering van een model klantgerichtheid voor UWV dat is opgenomen in kennismemo 08/09a.*

1. Inleiding

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'. Klantsignaalmanagement¹ 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.² Een dergelijk model moet ook onderscheid maken tussen de verschillende domeinen van UWV activiteiten en tussen verschillende klantgroepen.

¹ "Klantsignaalmanagement, signalen strategisch inzetten", Zanna van Dun, Telecommerce, nr.9, 2007.

² Een klantprincipe kan omschreven worden als een kwaliteitskenmerk/-element van de dienstverlening.

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?

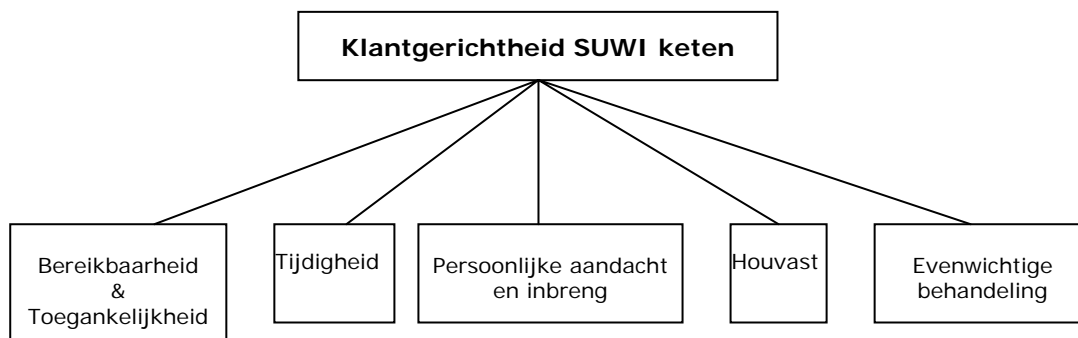
Vragen die hierbij van belang zijn:

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?

Model

Uitgangspunt voor de gestelde vragen is het SUWI model van klantgerichtheid. Het SUWI klantgerichtheidmodel kent vijf klantgerichtheidprincipes: bereikbaarheid & toegankelijkheid, tijdigheid, persoonlijke inbreng & aandacht, houvast, en evenwichtige behandeling (figuur 1.1). Elk principe is opgebouwd uit vier of vijf onderliggende stellingen (items) die verwijzen naar activiteiten of handelingen c.q. gedragingen van UWV.

Figuur 1.1. Model klantgerichtheid SUWI keten



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.

Het SUWI model is een klantgerichtheidsmodel voor de ketendienstverlening. De vraag is echter 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. Concreet betekent het dat onderzocht moet worden of de klantsignalen van UWV geordend kunnen worden op basis van de klantprincipes van het SUWI-model. Dit houdt in dat eerst per klantprincipe op detailniveau wordt geanalyseerd of de klantsignalen van UWV geordend kunnen worden. Deze detail analyse, de conclusies daaruit, het formuleren van een conceptmodel klantgerichtheid UWV en een beschrijving van het conceptmodel is opgenomen in dit memo. Een verkorte versie van dit memo is opgenomen in kennismemo 08/09a Conceptmodel klantgerichtheid UWV. Daarin ligt de nadruk op de beschrijving van het conceptmodel

klantgerichtheid UWV.

De analyse en ordening van de klantsignalen en daaruit volgende formulering van een model voor klantgerichtheid is dus opgenomen in twee kennismemo's:

- KM 08/09a Conceptmodel klantgerichtheid UWV
- KM 08/09b Conceptmodel klantgerichtheid UWV, detailanalyse

Detailanalyse

Bij het ordenen van de UWV klantsignalen³ naar de SUWI klantprincipes wordt telkens de volgende methode gehanteerd:

- Definities van het begrip of de begrippen die het klantprincipe benoemen zijn vanuit verschillende invalshoeken geanalyseerd. Als eerste zijn de begrippen ontleed met behulp van het woordenboek ('Van Dale'). Vervolgens is gekeken hoe het begrip in het SUWI model gehanteerd wordt. Hoe kan het klantprincipe op basis van het woordenboek gedefinieerd worden en hoe is het klantprincipe in de SUWI keten bedoeld wanneer je de items daarvan inhoudelijk analyseert?
- Vervolgens wordt nagegaan welke verschillen of overeenkomsten er zijn in het begrippenkader. Vanuit deze begrippenkaders worden vervolgens aspecten benoemd die met het klantprincipe samenhangen.
- Vervolgens wordt gekeken of deze aspecten ook mogelijke componenten van het klantprincipe zijn en deze worden dan vervolgens benoemd.
- De mogelijke componenten zijn het uitgangspunt om alle klantsignalen te ordenen.

In de volgende hoofdstukken wordt voor elk van de onderscheiden SUWI klantprincipes onderzocht conform de hierboven genoemde methode of en op welke wijze het klantprincipe toepasbaar is in de UWV context. Hoofdstuk 2 behandelt het klantprincipe 'Bereikbaarheid en toegankelijkheid', hoofdstuk 3 het klantprincipe 'Tijdigheid', hoofdstuk 4 het klantprincipe 'Persoonlijke aandacht en persoonlijke inbreng', hoofdstuk 5 het klantprincipe 'Houvast' en in hoofdstuk 6 het klantprincipe 'Evenwichtige behandeling'. Vervolgens worden de resultaten van de detailanalyse met elkaar geconfronteerd in een totaalanalyse en wordt tenslotte het conceptmodel klantgerichtheid UWV en een beschrijving van dat model weergegeven. Dit is opgenomen in hoofdstuk 7.

³ De UWV klantsignalen bestaan uit items uit klantonderzoeken of uit klachten. De gebruikte signalen komen uit de volgende bronnen:

1. de klantgerichtheidsmonitor KGM (C&C)
2. het klanttevredenheidsonderzoek KTO (C&C). Dit onderzoek wordt niet meer uitgevoerd. Het bevat echter wel voor deze analyse relevante informatie.
3. de klachtenregistratie (Klachtenbureau)
4. diverse ad hoc onderzoeken (Kenniscentrum UWV)

Besloten is om de klantvraaganalyse (K&S) niet te gebruiken als bron voor deze analyse. Dit omdat de informatie uit deze rapportage niet de nodige mate van detail kent en er bovendien geen (impliciete) waardering voor UWV uit af te leiden is. Deze rapportage bevat echter wel informatie die voor de verdere ontwikkeling van het dashboard klantgerichtheid van belang kan zijn.

2. Bereikbaarheid en toegankelijkheid

De ordening van de UWV gegevens gebeurt door semantische en inhoudelijk per item te analyseren of en op welke wijze deze onder de noemer 'Bereikbaarheid' en 'Toegankelijkheid' geschaard kan worden. Door informatie uit meerdere bronnen te ordenen kunnen er mogelijk meerdere en andere componenten van een klantprincipe ontstaan. Het SUWI model wordt dan uitgebreid met voor UWV relevante informatie.

Uit de definities van Tijdigheid ('Van Dale' en SUWI) komen twee aspecten naar voren die als mogelijke component kunnen dienen van 'Bereikbaarheid en Toegankelijkheid':

1. informatiele bereikbaarheid
2. toegankelijkheid van informatie

Deze twee mogelijke componenten zijn uitgangspunt voor de analyse van de UWV bronnen.

UWV bron KGM

De klantgerichtheidmonitor van C&C kent vier aspecten van dienstverlening. Een daarvan is het KGM klantprincipe 'Bereikbaarheid'. De items die dit meten zijn opgenomen in tabel 2.1. Gezien de overeenkomst in de naam van het overkoepelende KGM klantprincipe en het SUWI-klantprincipe, i.e. bereikbaarheid, zouden de items van de klantgerichtheidmonitor (KGM) 1-op-1 kunnen aansluiten onder het klantprincipe 'bereikbaarheid & toegankelijkheid'. Inhoudelijk analyse van de items moet uitwijzen of alle items 1-op-1 onder het klantprincipe geschaard kunnen worden.

Tabel 2.1. Items KGM klantprincipe Bereikbaarheid

Items KGM	Componenten
1. Ik weet waar ik bij UWV met vragen terecht kan	Informatiele bereikbaarheid
2. UWV is telefonisch goed bereikbaar	Fysieke bereikbaarheid
3. De wachttijd aan de telefoon is niet te lang	Fysieke bereikbaarheid
4. Ik word door UWV altijd gebeld na een terugbelafpraak	→ <i>Houvast</i>
5. De internetsite van UWV is gebruiksvriendelijk	Toegankelijkheid van informatie
6. De internetsite van UWV geeft een antwoord op mijn vraag of informatiebehoefte	Informatiele bereikbaarheid

De tabel maakt al duidelijk dat de items onder het KGM klantprincipe bereikbaarheid, met uitzondering van item 1 en , niet 1-op-1 passen in het overeenkomstige principe van het SUWI model. Wel zullen de overige items afzonderlijk bespreken.

Item 2 zegt iets over de fysieke bereikbaarheid van UWV. Hierbij kun je denken aan de telefonische bereikbaarheid, of van het kantoorpand, internetsite etc. Deze items gaan inhoudelijk over de bereikbaarheid in de meest letterlijke zin. Kunnen klanten de voor hen benodigde informatie bereiken. Omdat de items inhoudelijk afwijken van informatiele bereikbaarheid (weten klanten waar informatie bereikbaar is?) of van begrijpelijkheid van informatie, vormen deze items een nieuwe component van bereikbaarheid en toegankelijkheid: 'fysieke bereikbaarheid'.

In item 3 ligt de nadruk meer op de wachttijd. Het antwoord op deze stelling impliceert wel een oordeel over de fysieke bereikbaarheid. Als klanten de wachttijden aan de telefoon of aan de balie te lang vinden, zegt dat iets over de mate waarin de informatie of de persoon waarvoor ze naar kantoor komen fysiek bereikbaar is. In dat opzicht kan het item toch onder de fysieke bereikbaarheid geschaard worden.

Item 4. De kern van dit item gaat niet over de bereikbaarheid noch over de toegankelijkheid van UWV. De kern van dit item heeft duidelijk een intonatie van 'UWV doet wat zij belooft' of

ook 'afspraken worden nagekomen'. Dit item valt waarschijnlijk onder 'Houvast'.

Item 6. Item 6 is ambigu. Inhoudelijk kan het item op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Enerzijds gaat het over de 'informatiebereikbaarheid': klanten weten dat er informatie beschikbaar is en ook dat ze daarvoor op de internetsite van UWV terecht kunnen. Anderzijds heeft dit item ook een andere intonatie in zich en wel: is de kwaliteit van de informatie op internet zodanig dat ik daarmee een antwoord op mijn vraag heb gekregen. Of: hier heb ik wat aan. Het item valt dan eerder onder het klantprincipe 'Houvast'. Omdat het item ambigu is, is niet duidelijk waar het item naar vraagt. Het leidt niet tot een eventueel nieuw component van 'Bereikbaarheid en Toegankelijkheid'.

Conclusie na ordening van de KGM items: Na ordening van items die in de klantgerichtheidsmonitor (KGM) gebruikt worden onder het aspect 'bereikbaarheid', kan een component aan het klantprincipe 'Bereikbaarheid & toegankelijkheid' toegevoegd worden: 'fysieke bereikbaarheid' of hoe bereikbaar zijn de onderdelen van de organisatie die de informatiebereikbaarheid waar moeten maken? Aspecten van 'fysieke bereikbaarheid' zijn de fysieke onderdelen van bereikbaarheid als telefoon/internet/kantoor, maar ook de tijd die nodig is om bij de gewenste informatie of persoon te komen (wachtijden).

De drie componenten zijn geen losse onderdelen van bereikbaarheid & toegankelijkheid. Ze zijn nauw verbonden met elkaar, en allen zeggen iets over de mate waarin UWV bereikbaar en toegankelijk is voor de klant. Om deze reden is het raadzaam om al deze componenten mee te nemen in klantonderzoeken. Tezamen geven ze een bredere kijk op de bereikbaarheid en ieder voor zich geeft inzicht in waar in het proces verbetering wenselijk is.

UWV bron KTO

Het KTO is ingedeeld op aspecten van dienstverlening. De aspecten zijn ingedeeld naar procedures en taken van UWV. Bijvoorbeeld aanvraag uitkeringen, betalingen, begeleiding, controle op misbruik etc. Juist om deze reden is het belangrijk om ook de items van het KTO te ordenen, hoewel het instrument zelf niet meer bestaat. Daarnaast zijn er hoofdaspecten te onderscheiden als 'algemene service', 'communicatie', 'internet', en 'telefonische bereikbaarheid'. Afgezien van het aspect 'telefonische bereikbaarheid' zijn er geen overeenkomsten tussen de klantprincipes van het KTO en de klantprincipes van het SUWI model. De items van het KTO klantprincipe 'telefonische bereikbaarheid' zijn opgenomen in tabel 2.2.

Uit de items wordt al duidelijk dat niet alle items onder een van de mogelijke componenten van 'bereikbaarheid en toegankelijkheid' geordend kunnen worden. De item 1, 10, en 11 vallen onder 'fysieke bereikbaarheid'. Item 8 kan zowel onder 'informatiebereikbaarheid' als onder 'fysieke bereikbaarheid' worden geordend. De items 3, 7, 14, 15, 17, 21, 34 t/m 36 kunnen geordend worden onder 'toegankelijkheid van informatie'. Het gaat bij deze items om begripbaarheid en gebruiksvriendelijkheid van informatie of instrumenten, beiden aspecten van 'toegankelijkheid van informatie'.

Een belangrijk deel van de items in tabel 2.2 vallen niet onder het klantprincipe 'bereikbaarheid en toegankelijkheid'. De items 9, 16, 18, 19, 20, en 22 t/m 32 gaan wel over duidelijkheid, maar dan niet in de betekenis van toegankelijkheid (vorm van de informatie) maar in de betekenis van 'hier heb ik wat aan' of 'het is mij duidelijk' (inhoud van de informatie). Deze vallen daarom naar alle waarschijnlijkheid onder het klantprincipe 'Houvast'. Ook de items 4 en 5 gaan niet over 'Bereikbaarheid & Toegankelijkheid'. Afspraken nakomen en deskundigheid van medewerkers zijn eerder aspecten van 'Houvast'. De items 2 en 13 gaan over houding en gedrag ten opzichte van de klant en vallen daarmee onder 'Persoonlijk aandacht'. Item 6 tenslotte gaat over 'Tijdigheid'.

Tabel 2.2. KTO items van het klantprincipe Telefonische Bereikbaarheid

Items KTO	Componenten
1. Snelheid waarmee ik een UWV-medewerker te spreken krijg	Fysieke bereikbaarheid
2. Begrip van de UWV-medewerker voor mijn situatie	→ <i>Persoonlijke aandacht</i>
3. Duidelijk antwoord wanneer ik via UWV Telefoon een vraag stel	Toegankelijkheid informatie
4. Deskundigheid van de UWV-medewerker	→ <i>Houvast</i>
5. Belofte van terugbellen wordt nagekomen	→ <i>Houvast</i>
6. Terugbellen door UWV binnen 48 uur na mijn 1e contact met UWV Telefoon	→ <i>Tijdigheid</i>
7. Duidelijk antwoord op mijn vraag als ik teruggebeld word	Toegankelijkheid informatie
8. UWV is voldoende bereikbaar om eventuele wijzigingen door te geven	Fysieke/ Informationele bereikbaarheid
9. Bruikbare informatie op de UWV-internetsite	→ <i>Houvast</i>
10. Bereikbaarheid van het UWV-kantoor (ligging)	Fysieke bereikbaarheid
11. Toegankelijkheid van het UWV-kantoor voor cliënten met lichamelijke beperking	Fysieke bereikbaarheid
12. Duidelijke routebeschrijving om het UWV-kantoor te bereiken	Toegankelijkheid informatie
13. Toonzetting in brieven is niet klantvriendelijk	→ <i>Persoonlijke aandacht</i>
14. Leesbaarheid van artikelen in Werkblad	Toegankelijkheid informatie
15. Duidelijkheid in folders en brochures	Toegankelijkheid informatie
16. Duidelijk antwoord op mijn vraag als ik teruggebeld word	→ <i>Houvast</i>
17. Duidelijkheid van de informatie over aanvraagprocedure	Toegankelijkheid informatie
18. Duidelijkheid over de procedure na WW-aanvraag	→ <i>Houvast</i>
19. Duidelijkheid over het indienen van een klacht	→ <i>Houvast</i>
20. Duidelijkheid over de procedure bij het CWI	→ <i>Houvast</i>
21. Heldere procedure bij de aanvraag van een voorziening	Toegankelijkheid informatie
22. Duidelijke voorlichting over mijn rechten	→ <i>Houvast</i>
23. Duidelijke voorlichting over mijn plichten	→ <i>Houvast</i>
24. Duidelijke informatie over mijn rechten en plichten bij het zoeken naar werk	→ <i>Houvast</i>
25. Duidelijke informatie over reïntegratie en sollicitatieplicht	→ <i>Houvast</i>
26. Duidelijke informatie over het feit dat ik gecontroleerd word	→ <i>Houvast</i>
27. Duidelijkheid over mogelijke sancties als ik mij niet aan mijn plichten houd	→ <i>Houvast</i>
28. Duidelijkheid over wat ik van de begeleiding kan verwachten	→ <i>Houvast</i>
29. Duidelijke informatie over de mogelijkheid om te kiezen voor een Individuele Re-integratieovereenkomst (IRO)	→ <i>Houvast</i>
30. Duidelijke informatie over de mogelijkheid van het kiezen van een re-integratiebedrijf	→ <i>Houvast</i>
31. Duidelijke uitleg over duur en hoogte van de WW-uitkering	→ <i>Houvast</i>
32. Duidelijke uitleg van de beslissing over mijn klacht	→ <i>Houvast</i>
33. Duidelijkheid formulier 'werkbriefje'	Toegankelijkheid informatie
34. Eenvoudig in te vullen WW-aanvraagformulier	Toegankelijkheid informatie
35. Gemak van aanleveren van mijn persoonlijke gegevens aan CWI	Toegankelijkheid informatie
36. Toegankelijkheid van de UWV-internetsite	Toegankelijkheid informatie

Conclusie na ordening van de KTO items: Na analyse van de KTO items zijn geen nieuwe componenten aan het klantprincipe 'Bereikbaarheid en Toegankelijkheid' benoemd. De relevante items konden onder de reeds benoemde componenten geordend worden. Verder wordt geconstateerd dat veel items, die onder de hoofdaspecten van UWV dienstverlening vallen, niet betrekking hebben op 'Bereikbaarheid en Toegankelijkheid'.

UWV bron klachten

Een klacht is op te vatten als een melding van ongenoegen over de UWV dienstverlening, waarbij de klant (impliciet of expliciet) vraagt om een reactie van of oplossing door UWV. Klachten zijn belangrijke klantsignalen omdat zij inzicht geven in het functioneren van de dienstverlening van UWV. De geregistreeerde klachten worden ingedeeld in vijf klachtsoorten, de klachtsoort 'dienstverlening' is op zijn beurt ingedeeld in vier subsoorten. Iedere (sub)klachtsoort wordt nader omschreven door een groot aantal klachtaspecten. Evenals bij de KTO items is het zaak de klachtaspecten te analyseren en waar mogelijk onder te brengen in een van de componenten van het klantprincipe 'Bereikbaarheid & Toegankelijkheid'.

Tabel 2.3 Klachtsoort naar bereikbaarheid en toegankelijkheid

Klachten	Componenten
1. Geen / te weinig informatie ontvangen	→ <i>Houvast</i>
2. Geen reactie op brieven of mail ontvangen	→ <i>Houvast</i>
3. Onjuiste informatie / tegenstrijdige berichten	→ <i>Houvast</i>
4. Na contact UWV telefoon niet teruggebeld	→ <i>Houvast</i>
5. Niet teruggebeld na toezegging	→ <i>Houvast</i>
6. Toonzetting in brieven is klantvriendelijk	<i>Toegankelijkheid informatie</i>
7. Jaaropgave niet tijdig ontvangen	→ <i>Tijdigheid</i>
8. Onjuist / oud adres	→ <i>Houvast</i>
9. Persoonlijke gegevens zijn onjuist	→ <i>Houvast</i>
10. Post in open enveloppe ontvangen	→ <i>Houvast</i>
11. Specificatie niet duidelijk / onjuist	→ <i>Houvast</i>
12. Geen schorsingsbeslissing ontvangen	→ <i>Houvast</i>
13. Internet pagina onjuist	Informationele bereikbaarheid
14. Nota onjuist / onduidelijk	→ <i>Houvast</i>
15. Briefdatum onjuist	→ <i>Houvast</i>
16. Problemen bij digitaal werkbriefje	Toegankelijkheid van informatie
17. Toezegging niet nagekomen	→ <i>Houvast</i>
18. Brochure / formulier is klantvriendelijk	→ <i>Persoonlijke aandacht en inbreng</i>
19. Geen terugbelverzoek geregistreerd	→ <i>Houvast</i>
20. Internetpagina is klantvriendelijk	Toegankelijkheid van informatie
21. Onjuiste gegevens in advertentie	→ <i>Houvast</i>
22. Onjuiste gegevens in radio/tv commercial	→ <i>Houvast</i>
23. Niet / moeilijk te bereiken	Fysieke bereikbaarheid
24. Wordt steeds doorverwezen	Informationele bereikbaar
25. Lang in de wacht	Fysieke bereikbaarheid
26. Verzetten afspraken moeizaam/Niet gehonoreerd	Fysieke bereikbaarheid
27. Digitaal klachtformulier niet bereikbaar	Informationele bereikbaarheid
28. Keuzemenu onprettig	Toegankelijkheid informatie
29. Kantoor ontoegankelijk (invalide)	Fysieke bereikbaarheid
30. Openingstijden niet toereikend	Fysieke bereikbaarheid

Twee klachtsoorten verwijzen rechtstreeks naar het klantprincipe: 'informatie en communicatie naar de klant' en 'dienstverlening: bereikbaarheid/toegankelijkheid'. Een aantal klachtaspecten binnen deze klachtsoorten kan worden ingedeeld. De meeste vallen echter onder andere klachtprincipe valt onder andere principes. De ordening van klachtsoorten is opgenomen in tabel 2.3.

De items 6, 13, 16, 20 en 23 t/m 30 zijn onder te brengen onder de componenten van 'bereikbaarheid & toegankelijkheid'. De betekenis van de items is echter altijd even duidelijk. Item 6 gaat bijvoorbeeld deels over de toon van communicatie en over klantvriendelijkheid. In dat geval gaat het over houding en gedrag ten opzichte van de klant, ofwel over persoonlijke aandacht. We gaan er echter vanuit dat hier over gebruikersvriendelijkheid gaat. In dat geval komen we uit op toegankelijkheid van informatie. Ook item 16 vraagt om interpretatie door de klant. Wij interpreteren problemen bij het invullen van het werkbriefje als problemen op het gebied van gebruikersvriendelijkheid en dan gaat het over toegankelijkheid van informatie.

Conclusie na ordening van de klachten: Na analyse van de klachten items zijn geen nieuwe componenten aan het klantprincipe 'Bereikbaarheid en Toegankelijkheid' benoemd. De relevante items konden onder de reeds benoemde componenten geordend worden. Verder wordt geconstateerd dat veel items, die onder de hoofdaspecten van UWV dienstverlening vallen, niet betrekking hebben op 'Bereikbaarheid en Toegankelijkheid'. Ook wordt geconstateerd dat de betekenis van de klachten niet altijd duidelijk is.

Conclusie

Na analyse van het SUWI-model en de UWV-bronnen kan geconcludeerd worden dat SUWI-principe is opgebouwd uit twee componenten: informatiele bereikbaarheid en begrijpelijkheid. In de context van de UWV dienstverlening kent het klantprincipe "Bereikbaarheid & Toegankelijkheid" echter nog een andere component: fysieke bereikbaarheid.

3. Tijdigheid

De ordening van de UWV gegevens gebeurt door semantische en inhoudelijk per item te analyseren of en op welke wijze deze onder de noemer Tijdigheid geschaard kan worden. Door informatie uit meerdere bronnen te ordenen kunnen er mogelijk meerdere en andere componenten van een klantprincipe ontstaan. Het SUWI model wordt dan uitgebreid met voor UWV relevante informatie.

Uit de definities van Tijdigheid ('Van Dale' en SUWI) komen drie aspecten naar voren die als kandidaat component kunnen dienen voor tijdigheid:

1. afspraken nakomen
2. afhandeling van zaken naar billijkheid van de klant (impliciete norm)
3. afhandeling van zaken binnen de afgesproken of wettelijke termijn (expliciete norm): de geldende normen

Deze drie mogelijke componenten vormen het uitgangspunt van de analyse.

UWV bron KGM

De klantgerichtheidmonitor van C&C kent vier aspecten van dienstverlening. Een daarvan is het KGM klantprincipe 'Snelheid'. De vraag is of het klantprincipe 'Tijdigheid' van de SUWI overeenkomt met het aspect snelheid van de KGM. Inhoudelijk analyse van de items moet uitwijzen of de items onder het klantprincipe geschaard kunnen worden. De items die dit meten zijn opgenomen in tabel 3.1.

Tabel 3.1. Items KGM klantprincipe Snelheid

Items KGM	Componenten
1. Ik ben tijdig door UWV geïnformeerd	Billijkheid
2. Als ik een vraag stel aan UWV krijg ik snel reactie	Billijkheid
3. Als er iets niet goed is gegaan of er zijn fouten gemaakt herstelt UWV dit snel	Billijkheid
4. Mijn uitkering wordt op tijd overgemaakt	Billijkheid/geldende normen
5. Bij de afhandeling van mijn uitkering of afspraken over werkhervatting/ of de re-integratiebegeleiding handelt UWV <u>vlot</u> en soepel	Billijkheid/flexibel
6. UWV verzorgde <u>snel</u> een voorschot toen ik dat nodig had	Billijkheid/passend

De items uit de KGM maken geen duidelijk onderscheid tussen billijkheid van afhandeling en afhandeling binnen de geldende termijn (afgesproken of wettelijk). De meesten lijken vooral naar billijkheid te vragen. Bij item 4 kan de uitspraak op tijd echter ook worden opgevat als binnen de geldende norm. Twee items zijn niet eenduidig met betrekking tot 'Tijdigheid': items 5 en 6.

Item 5: lijkt twee soorten van gebeurtenissen te behandelen: het vraagt naar de wijze waarop de uitkering wordt afgehandeld en het vraagt naar de wijze waarop afspraken worden nagekomen. Hoewel ook het afhandelen van een uitkering een afspraak is (impliciet of expliciet) gaat het gevoelsmatig over twee verschillende zaken. Het lijkt beter om beide te scheiden. Het is geen goed item.

Ook de vraag op zich is niet eenduidig. Dat de afhandeling vlot en soepel verloopt kan op meerdere manieren worden geïnterpreteerd. Enerzijds is de afhandeling kennelijk billijk of redelijk, anderzijds kan de afhandeling ook worden opgevat als een vorm van interpersoonlijke omgang. De vraag is dan vervolgens of interpersoonlijke omgang een nieuwe aspect van 'Tijdigheid' is. Die vraag kan ontkennend beantwoord worden. Wij interpreteren dit item als een houding van de uitvoeringsinstelling (professional) richting klant. Inter-

persoonlijke omgang van dienstverlening heeft op zich niets te maken met de tijdigheid van de dienstverlening. Het verwijst dus eerder naar persoonlijke aandacht en dan valt het onder een ander klantprincipe.

Item 6 kan ook op meerdere manieren worden geïnterpreteerd. Enerzijds wordt snel een voorschot verzorgd, waarbij snel niet verwijst naar een expliciete norm en dus naar billijkheid. Anderzijds is een voorschot verzorgd toen dat nodig was. Dat kan worden opgevat als passende dienstverlening.

Conclusie na ordening van de KGM items: Analyse van de KGM items geven geen aanleiding tot nieuwe aspecten van 'Tijdigheid'. Wel wordt geconstateerd dat er geen duidelijk onderscheid gemaakt wordt tussen impliciete en expliciete normen. De meeste lijken te vragen naar 'billijkheid'. Uit de analyse komt echter wel een nieuw aspect naar voren dat niet onder tijdigheid valt: flexibiliteit. Dit is een aspect van persoonlijke aandacht.

UWV bron KTO

Het KTO is ingedeeld op aspecten van dienstverlening. De aspecten zijn ingedeeld naar procedures en taken van UWV. Bijvoorbeeld aanvraag uitkeringen, betalingen, begeleiding, controle op misbruik etc. De KTO items die te rangschikken zijn onder het klantprincipe 'Tijdigheid' zijn opgenomen in tabel 3.2.

Tabel 3.2. KTO items van het klantprincipe 'Tijdigheid'

Items KTO	Componenten
1. Tijdige beslissing of ik recht heb op een WW-uitkering	Billijk/geldende normen
2. Tijdige afhandeling van mijn aanvraag	Billijk/geldende normen
3. Tijdige beslissing over mijn klacht	Billijk/geldende normen
4. Hoe lang na uw aanvraag voor een voorziening kreeg u de beslissing van UWV?	Billijk/geldende normen
5. Tijdsduur tussen 1e WW-dag en de eerste betaling	Billijk/geldende normen
6. Op tijd mijn WW-vervolgbetalingen ontvangen	Billijk/geldende normen
7. Op tijd mijn WAO-vervolgbetalingen ontvangen	Billijk/geldende normen
8. Tijdig ontvangstbevestiging van mijn klachtenbrief	Billijk/geldende normen
9. Mijn brieven worden op tijd beantwoord	Billijk/geldende normen
10. Snelheid waarmee ik een UWV-medewerker te spreken krijg	Billijkheid /fysieke Bereikbaarheid
11. Belofte van terugbellen wordt nagekomen	Afspraken nakomen
12. Terugbellen door UWV binnen 48 uur na mijn 1e contact met UWV	Billijk/geldende normen /afspraken nakomen

Ook de items uit het klanttevredenheidsonderzoek maken geen duidelijk onderscheid tussen billijkheid van afhandeling en afhandeling binnen de geldende termijn (afgesproken of wettelijk). Hier lijken de meesten echter vooral naar afhandeling binnen de officiële termijn te vragen. De items 10, 11, en 12 zijn niet eenduidig met betrekking tot 'Tijdigheid'.

Item 10 vraagt naar de snelheid waarmee een medewerker van UWV bereikt kan worden. Er wordt daarbij niet gesproken over een afspraak of norm zodat niet kan vastgesteld of er sprake is van tijdigheid. Eerder lijkt het item te gaan over bereikbaarheid. Bereikbaarheid is geen onderdeel van 'Tijdigheid' want iets kan zowel tijdig zijn bij slechte bereikbaarheid als goede bereikbaarheid. Bepalend voor tijdigheid is de norm. Bereikbaarheid valt onder een ander klantprincipe en hoeft niet worden toegevoegd als mogelijke component aan 'Tijdigheid'.

Item 11 gaat over het nakomen van een belofte. Een belofte is een afspraak. Een van de mogelijke componenten van het begrip tijdigheid vanuit het woordenboek en vanuit het SUWI model is het nakomen van afspraken omdat dit refereert aan een expliciete norm van tijdigheid. Namelijk iets is tijdig als het binnen de afgesproken termijn plaatsvindt. In dat opzicht is het nakomen van afspraken wel degelijk een component van het begrip tijdigheid. Echter, zoals het item nu gesteld is wordt in geen geval verwezen naar de termijn waarin de afspraak wel of niet is nagekomen. Het gaat hier puur om het nakomen van een afspraak.

Item 12 komt ook voor bij de KTO items onder 'Bereikbaarheid en toegankelijkheid'. Daar is vastgesteld dat het in ieder geval niet daar thuis hoort. Het item is niet eenduidig. Niet duidelijk is of er met de klant afgesproken is dat de klant binnen 48 uur is teruggebeld. Anderzijds is ook niet duidelijk of die 48 uur binnen de impliciete dan wel expliciete norm is. Het gevolg is dat we niet kunnen interpreteren hoe de reactie van de klant zich verhoudt tot datgene wat gevraagd wordt.

Conclusie na ordening van de KTO items: Analyse van de KTO items geven geen aanleiding tot nieuwe aspecten van 'Tijdigheid'. Wel kan ook hier worden geconstateerd dat er geen duidelijk onderscheid gemaakt wordt tussen impliciete en expliciete normen. De meeste lijken hier te vragen naar tijdigheid op basis van de wettelijke norm omdat de items over wettelijke acties gaan die UWV moet uitvoeren. Een paar items gaan puur over het wel of niet nakomen van afspraken. Zolang er in deze items niet gerefereerd wordt naar een tijdselement is het de vraag of afspraken nakomen als zelfstandige component een onderdeel vormt van tijdigheid.

UWV bron klachten

Een klachtsoorten verwijst rechtstreeks naar tijdigheid namelijk 'behandelingsduur'. De ordening van dit klachtsoort naar is opgenomen in tabel 3.3.

Net als bij de vorige twee UWV bronnen maken de items uit de klachtenregistratie vaak geen duidelijk onderscheid tussen billijkheid van afhandeling en afhandeling binnen de geldende termijn (afgesproken of wettelijk). De meeste impliceren een 'wettelijke norm' omdat de items over wettelijke acties gaan die UWV moet uitvoeren. Een aantal klachten (item 22, 28, en 30) verwijzen alleen naar afspraken maken. Voor de opmerkingen hierover zie de conclusie bij de UWV bron KTO. De items 14 tot en met 21, 23, 24 t/m 27 en 29 gaan over het niet uitvoeren of nalaten van UWV dienstverlening. Het gaat hier vooral om fouten. Het element tijd speelt daarbij echter altijd een rol. Bijvoorbeeld: item 19 geeft weer dat de reiskosten niet betaald zijn. Kennelijk bestaat de afspraak dat deze betaald worden en zijn er verwachtingen over de periode waarin dat zou gebeuren. De klant klaagt als de betaling niet plaats vindt binnen de door hem verwachte periode: de betaling is dus niet tijdig.

Conclusie na ordening van de klachten: Analyse van de klachten geven met uitzondering van het aspect zorgvuldigheid geen aanleiding tot eventuele nieuwe componenten van 'Tijdigheid'. Wel kan ook hier worden geconstateerd dat er geen duidelijk onderscheid gemaakt wordt tussen impliciete en expliciete normen. De meeste lijken hier te vragen naar 'wettelijk' omdat de items over wettelijke acties gaan die UWV moet uitvoeren. Een paar items gaan puur over het wel of niet nakomen van afspraken. Bij de analyse van de vorige UWV bron is al eerder twijfel uitgesproken over het nakomen van afspraken als mogelijke component van tijdigheid.

Tabel 3.3 Klachtsoort naar 'Tijdigheid'

Klachten	Componenten
1. Betaalmoment (i.v.m. feestdagen) ongunstig	Billijkheid
2. Toekenning (te) laat, geen geld	Billijkheid/geldende normen
3. (nog) geen toekenning, aanvullend onderzoek nodig	Billijkheid/geldende normen
4. Geen toekenning omdat ex werkgever geen formulieren instuurt	Billijkheid/geldende normen
5. Toekenning (te) laat, wel voorschot	Billijkheid/geldende normen
6. Toekenning toeslagenwet niet / te lang	Billijkheid/geldende normen
7. Afhandeling WW art. 61-68 duurt te lang	Billijkheid/geldende normen
8. Nog geen beslissing op bezwaar afgegeven	Billijkheid/geldende normen
9. (herziening)besluit wordt niet/te laat genomen	Billijkheid/geldende normen
10. Toekenning / afhandeling uitbetaling wettelijke rente duurt te lang	Billijkheid/geldende normen
11. Herberekening van de uitkering niet / te laat	Billijkheid/geldende normen
12. Toekenning toeslagenwet niet / te lang	Billijkheid/geldende normen
13. Uitbetaling toeslagenwet niet toegekend / onregelmatig	Billijkheid/geldende normen
14. Betaling over een bepaalde periode ontbreekt	Billijkheid/geldende normen
15. Bezwaar / beroep gewonnen, herstelbetaling blijft uit	Billijkheid/geldende normen
16. Niet betaald, papieren zoek	Billijkheid/geldende normen
17. Vakantiegeld is niet / te laat betaald	Billijkheid/geldende normen
18. Post / dossier zoek, betaling te laat	Billijkheid/geldende normen
19. Reiskosten niet betaald	Billijkheid/geldende normen
20. Schadevergoeding blijft uit	Billijkheid/geldende normen
21. Betaling onregelmatig	Billijkheid/geldende normen
22. Betaling volgt niet na toezegging	Afspraken nakomen
23. Verrekening vindt niet / onjuist plaats	Billijkheid/geldende normen
24. Geen reactie op brief / brieven / mail ontvangen	Billijkheid/geldende normen
25. Jaaropgave niet (tijdig) ontvangen	Billijkheid/geldende normen
26. Geen schorsingsbeslissing ontvangen	Billijkheid/geldende normen
27. Termijn niet gehaald, ondanks toezegging	Billijkheid/geldende normen
28. Afspraak niet nagekomen	Afspraken nakomen
29. Na contact UWV telefoon niet teruggebeld	Billijkheid/afpraak/wettelijk
30. Niet (terug)gebeld na toezegging	Afspraken nakomen

Ordering ad hoc onderzoeken KC

Daar waar relevant worden ook ad hoc onderzoeken die onder regie van het Kenniscentrum zijn uitgevoerd meegenomen in de analyse. Twee monitoren zijn daarbij van belang, namelijk de cliëntenmonitor SMZ en de monitor Klant en re-integratie WW⁴. Geen van deze monitoren bevat echter informatie die voor dit klantprincipe relevant is.

Conclusie

De ordering van de UWV bronnen maakt duidelijk dat veel items die over tijdigheid gaan geen duidelijk onderscheid maken tussen impliciete en expliciete normen. De klant kan de items zowel interpreteren vanuit het oogpunt van billijkheid als vanuit het oogpunt dat

⁴ Cliëntenmonitor SMZ betreft de klantgerichtheid van de verzekeringsarts en arbeidsdeskundige tijdens de claimbeoordeling. De monitor Klant en re-integratie bevat ook een module klantgerichtheid.



afspraken binnen de geldende normen zijn nagekomen. De vraag is of dit onderscheid zinvol is. Maken klanten überhaupt onderscheid tussen impliciete en expliciete normen?

Een tweede conclusie die getrokken kan worden is dat items die tijdigheid uitvragen vaak geen tijdselement in zich hebben. Voor het uitvragen van tijdigheid moet er in het item altijd sprake zijn van een afspraak zijn (in de meest brede zin van het woord) en een norm. Bijvoorbeeld, een item heeft de vorm: "Terugbellen door UWV binnen 48 uur na mijn 1e contact met UWV". Het is hier niet duidelijk of het over het nakomen van een afspraak gaat of over tijdigheid. Als het doel het uitvragen van tijdigheid is, dan is de volgende vorm duidelijker: "Bent u binnen de afgesproken 48 uur na uw 1^e contact teruggebeld door UWV".

Uit de analyse komt naast de bestaande mogelijke componenten nog een nieuwe mogelijkheid naar voren: flexibiliteit. Flexibiliteit wordt echter door maar één item uitgevraagd. De kern hiervan is vlot en soepel handelen. Dit verwijst eerder naar persoonlijke aandacht en dat is geen aspect van tijdigheid. Ten aanzien van de mogelijke component 'afspraken nakomen' kunnen twijfels worden geuit bij de vraag of dit een zelfstandig aspect (en daarmee een component) van tijdigheid. Daarmee blijven in eerste instantie twee mogelijke componenten over namelijk 'billijkheid' en 'geldende normen'.

4. Persoonlijke aandacht en persoonlijke inbreng

De ordening van de UWV gegevens gebeurt door semantische en inhoudelijk per item te analyseren of en op welke wijze deze onder de noemer 'Persoonlijke aandacht en Persoonlijke inbreng' geschaard kan worden. Door informatie uit meerdere bronnen te ordenen kunnen er mogelijk meerdere en andere componenten van een klantprincipe ontstaan. Het SUWI model wordt dan uitgebreid met voor UWV relevante informatie.

Uit de definities van 'Persoonlijke aandacht en Persoonlijke inbreng' ('Van Dale' en SUWI) komen drie aspecten naar voren die als kandidaat component kunnen dienen:

1. Belangstelling tonen. Aspecten van belangstelling tonen zijn:
 - belangstelling tonen
 - voldoende aandacht hebben
 - 1 op 1 aandacht
 - een persoonlijk karakter hebben
2. Bejegening. Aspecten van bejegening zijn:
 - serieus nemen
3. Maatwerk. Aspecten van maatwerk zijn:
 - passende aanpak
 - sluit aan bij de wensen
 - eigen inbreng

Deze drie mogelijke componenten vormen het uitgangspunt voor de analyse van de UWV bronnen.

UWV bron KGM

De klantgerichtheidsmonitor kent vier aspecten van dienstverlening. Een daarvan is persoonlijke aandacht. De items die dit meten staan weergegeven in tabel 4.1. Semantisch en inhoudelijk zijn de eerste vier items en item 6 te ordenen naar het klantprincipe zoals door de SUWI gedefinieerd. Item 5 heeft echter een dubbele betekenis. Enerzijds gaat het over rekening houden met mijn situatie (maatwerk). Anderzijds gaat het over een vorm van benadering: ik word met begrip benaderd. De vraag is of begrip tonen een vorm van bejegening is, of dat het hier om een nieuwe kandidaat component gaat. Ook item 7 gaat over begrip tonen.

Tabel 4.1. Items KGM klantprincipe Persoonlijke aandacht

Items KGM	Componenten
1. De adviezen van UWV passen bij mijn persoonlijke situatie	Maatwerk
2. Ik krijg van UWV voldoende persoonlijke aandacht	Belangstelling tonen
3. De begeleiding door de UWV-medewerker gebeurt op een manier die mij past	Maatwerk
4. Ik ben door UWV in staat gesteld mijn eigen verantwoordelijkheid te nemen en zelfstandig te handelen	Maatwerk
5. UWV houdt rekening met mijn situatie en ik word met begrip benaderd	Maatwerk/belangstelling tonen
6. Door UWV word ik voor vol aangezien en respectvol behandeld	Bejegening
7. Bij UWV merk ik dan men weet dat ziek/werkloos/arbeidsongeschikt zijn en niet kunnen werken niet plezierig is voor mij als cliënt	Belangstelling tonen
8. Bij de afhandeling van mijn uitkering of afspraken over werkherleving/ of de re-integratiebegeleiding handelt UWV <u>vlot</u> en soepel	Billijkheid/Maatwerk

Hoe verhoudt zich begrip tonen tot 'belangstelling tonen' en tot 'bejegening'? 'Belangstelling tonen' is een actieve vorm van communicatie met de klant: de medewerker reageert op de klant. 'Bejegening' gaat daarentegen vooral over de wijze van communicatie (passief).

Begrip tonen voor de situatie van de klant is een actieve vorm van communicatie en past daarom beter bij 'belangstelling tonen'. Het komt echter niet volledig overeen. Begrip tonen is zich inleven in de situatie van de klant. Je inleven in de klant vereist echter dat belangstelling wordt getoond. Dit roept de vraag op of belangstelling en begrip tonen niet beide onderdeel zijn van een overkoepelde constructie: inleven.

Item 8 is ook terug te vinden bij het Klantprincipe 'Tijdigheid'. Daar is al naar de ambiguïteit van het item verwezen. Enerzijds wordt snel een voorschot verzorgd, waarbij snel niet verwijst naar een expliciete norm en dus naar billijkheid. Anderzijds is een voorschot verzorgd toen dat nodig was. Dat kan worden opgevat als flexibel handelen of als passende dienstverlening. In dat geval spreken we over maatwerk.

Conclusie na ordening KGM: Semantisch en inhoudelijk zijn de meeste items van de KGM onder het principe persoonlijke aandacht ook te ordenen naar het klantprincipe zoals door de SUWI gedefinieerd. In de KGM items komt echter een nieuwe vorm van 'Persoonlijke aandacht' naar voren, namelijk 'begrip tonen'. Dit roept twijfels op bij de geldigheid van 'belangstelling tonen' als mogelijke component. De vraag wordt gesteld of 'belangstelling tonen' samen met 'begrip tonen' geen aspecten zijn van een overkoepelend begrip: inleven.

UWV bron KTO

Het KTO is ingedeeld op aspecten van dienstverlening. De aspecten zijn ingedeeld naar procedures en taken van UWV. Bijvoorbeeld aanvraag uitkeringen, betalingen, begeleiding, controle op misbruik etc. Juist om deze reden is het belangrijk om ook de items van het KTO te ordenen, hoewel het instrument zelf niet meer bestaat. Daarnaast zijn er hoofdaspecten te onderscheiden als 'algemene service', 'communicatie', 'internet', en 'telefonische bereikbaarheid'. Er zijn geen overeenkomsten tussen de klantprincipes van het KTO en de klantprincipes van het SUWI model. Daarom zijn alle items van het KTO nagelopen of ze inhoudelijk onder een van de mogelijke componenten van persoonlijke aandacht en persoonlijke inbreng geordend kunnen worden. In tabel 4.2 zijn deze weergegeven.

Tabel 4.2. Items KTO naar Persoonlijke aandacht en inbreng

Items KTO	Componenten
1. Medewerker UWV motiveert en stimuleert mij op een manier die bij mij past	Coaching/Maatwerk
2. Ik kan bij de begeleiding mijn eigen verantwoordelijkheid nemen en zelfstandig handelen	Maatwerk
3. Begrip van de medewerker UWV voor mijn situatie	Belangstelling tonen
4. UWV-medewerkers kunnen zich in mijn specifieke situatie verplaatsen	Belangstelling tonen
5. Toonzetting in brieven is niet klantvriendelijk	Bejegening
6. Medewerkers UWV maken excuses in geval van fouten	Bejegening

Inhoudelijk zijn vrijwel alle items van de KTO onder het principe persoonlijke aandacht te ordenen naar het klantprincipe zoals door de SUWI gedefinieerd. Item 1 is echter ambigu. Enerzijds gaat het over coaching (motiveren en stimuleren) en anderzijds gaat het over maatwerk (op een manier die bij mij past). Ook coaching valt uiteen in twee verschillende gedragingen: motiveren en stimuleren. Het begrip coaching is geen onderdeel van het SUWI-model.

In de UWV context is coaching een belangrijke activiteit. De vraag is dan waar in het SUWI-model dit begrip thuis hoort. Coaching herbergt elementen in zich die onder 'Persoonlijke aandacht' geordend kunnen worden. Motiveren is het enthousiasmeren van mensen en stimuleren is het aansporen of prikkelen van mensen. Beide gaan over gedragingen van de medewerker richting klant ten einde een bepaald gedrag/werkzaamheid van de klant te

bevorderen. Beide gedragingen spelen zich af in een context van persoonlijke aandacht. Daarom gaan we er voorlopig vanuit dat coaching een mogelijke component is voor het klantprincipe 'Persoonlijke aandacht en inbreng'.

Items 3 en 4 kennen dezelfde problemen als de items 5 en 7 van de KGM. Item 4 gaat zelfs specifiek over het zich inleven in de klant. Het feit dat meerdere items gaan over begrip tonen of het inleven in de klant maakt dat het belangrijker wordt om een uitspraak te doen.

Conclusie na ordening KTO: Inhoudelijk zijn vrijwel alle items van de KTO onder het principe persoonlijke aandacht te ordenen naar het klantprincipe zoals door de SUWI gedefinieerd. Als mogelijke nieuwe component van persoonlijke aandacht en inbreng wordt coaching voorgesteld. Ook de KTO items roepen de vraag op naar de juistheid van 'Belangstelling tonen' als mogelijke component.

UWV bron klachten

Een klachtsoort in de klachtenregistratie betreft klachten over bejegening. De items die daar onder vallen zijn weergegeven in tabel 4.3. Inhoudelijke analyse van deze klachtsoort geeft aan dat ze allen onder de mogelijke component bejegening vallen. Item 1 is ambigu. Het kan zowel over 'bejegening' als over 'belangstelling tonen' gaan.

Tabel 4.3. Klachtsoort naar persoonlijke aandacht en inbreng

Klachten	Componenten
1. Ongeïnteresseerd / te weinig aandacht gekregen	Bejegening/ Belangstelling tonen
2. Geen respect / niet serieus genomen	Bejegening
3. Niet serieus genomen / te weinig respect	Bejegening
4. Brochure / formulier is klantvriendelijk	Bejegening

Conclusie na ordening klachten: Inhoudelijk kunnen alle items van de klachten onder de klachtsoort bejegening geordend worden onder het principe persoonlijke aandacht.

UWV bron ad hoc onderzoeken Kenniscentrum

Daar waar relevant worden ook ad hoc onderzoeken die onder regie van het Kenniscentrum zijn uitgevoerd meegenomen in de analyse. Twee monitoren zijn daarbij van belang, namelijk de cliëntenmonitor SMZ en de monitor Klant en re-integratie WW⁵. De relevante items staan weergegeven tabel 4.4.

Uit de analyse van de items uit de cliëntenmonitor SMZ en de monitor klant en re-integratie WW blijkt dat deze geen aanleiding geven om eventuele nieuwe componenten te formuleren. Een paar items (11, 24, 27 en 28) zijn ambigu. Ze kunnen zowel opgevat worden als een vraag naar 'bejegening' als een vraag naar 'belangstelling tonen'. Bepalend voor de ordening van deze items is wat er met het item inhoudelijk uitgevraagd wordt. Gaat het om de wijze van communicatie of gaat het om de manier waarop geregeerd wordt op de klant. Bij het formuleren van de vragen is daarom van belang duidelijk voor ogen te houden welk onderdeel van klantgerichtheid gemeten moet worden.

⁵ Cliëntenmonitor SMZ betreft de klantgerichtheid van de verzekeringsarts en arbeidsdeskundige tijdens de claimbeoordeling. De monitor Klant en re-integratie bevat ook een module klantgerichtheid.

Tabel 4.4. Items ad hoc onderzoeken naar persoonlijke aandacht en inbreng

Items Ad hoc onderzoeken	Componenten
1. Ik krijg voldoende aandacht van mijn rc	Belangstelling tonen
2. Ik krijg van mijn rc begeleiding die past bij mijn persoonlijke situatie	Maatwerk
3. De aanpak om aan het werk te komen sluit niet aan bij wat ik wil	Maatwerk
4. De aanpak is afgestemd op mijn wensen	Maatwerk
5. De aanpak is afgestemd op mijn mogelijkheden	Maatwerk
6. De rc heeft begeleiding aangeboden die bij mij past	Maatwerk
7. Ik word serieus genomen in mijn contacten met de rc	Bejegening
8. De rc behandelt mij als een nummer	Bejegening
9. De rc begrijpt wat goed voor mij is	Belangstelling tonen
10. De rc is persoonlijk bij mij betrokken	Belangstelling tonen
11. De rc onthoudt goed wat ik over mijn persoonlijke situatie vertel	Bejegening/Belangstelling tonen
12. De rc luistert goed naar mij	Bejegening
13. De rc is open en direct	Bejegening
14. De rc is vriendelijk	Bejegening
15. De afgesproken begeleiding sluit goed aan bij mijn behoeften	Maatwerk
16. Ik kon zelf zeggen welk soort begeleiding ik zou willen	Maatwerk
17. De arbeidsdeskundige nam mijn klachten en beperkingen serieus	Bejegening
18. De arbeidsdeskundige ging respectvol met me om	Bejegening
19. De arbeidsdeskundige nam mijn klachten en beperkingen serieus	Bejegening
20. De arbeidsdeskundige vroeg hoe ik me voelde	Belangstelling tonen
21. De arbeidsdeskundige stelde me aan het begin van het gesprek op mijn gemak	Bejegening
22. De arbeidsdeskundige gaf me de gelegenheid om vragen te stellen	Maatwerk
23. De arbeidsdeskundige nam de tijd voor mijn verhaal	Belangstelling tonen
24. De arbeidsdeskundige ging goed in op de dingen die ik vertelde	Bejegening/Belangstelling tonen
25. De arbeidsdeskundige reageerde goed op wat ik zei over het werk dat ik wel of niet kan doen met mijn beperkingen	Maatwerk
26. De verzekeringsarts reageerde goed op waar ik aangaf de meeste klachten te hebben	Maatwerk
27. De arbeidsdeskundige zat de hele tijd in het dossier of op zijn beeldscherm te kijken	Bejegening/Belangstelling tonen
28. De arbeidsdeskundige deed allerlei andere dingen tussendoor	Bejegening/Belangstelling tonen

Wat verder opvalt is dat veel items over de mogelijke component bejegening gaan. Dat zou erop kunnen wijzen dat het begrip erg breed gedefinieerd is. De vraag is of de items nader onder te verdelen zijn in verschillende aspecten van vormen van bejegening. In tabel 4.5. zijn alle items met betrekking tot bejegening uit de verschillende UWV bronnen bij elkaar gezet. Uit de analyse blijkt 'Bejegening' zoals gehanteerd in de UWV bronnen meer aspecten kent dan uit de definities bleek. Nieuwe aspecten zijn respectvol behandelen, luisteren, open staan en correctheid.

Tabel 4.5. Aspecten van bejegening bij UWV bronnen

Items bejegening	Aspecten van Bejegening
1. Niet serieus genomen / te weinig respect	Serieus/respectvol
2. Door UWV word ik voor vol aangezien en respectvol behandeld	Serieus/respectvol
3. Geen respect / niet serieus genomen	Serieus/respectvol
4. Ik word serieus genomen in mijn contacten met de rc	Serieus/respectvol
5. De rc behandelt mij als een nummer	Serieus/respectvol
6. De rc onthoudt goed wat ik over mijn persoonlijke situatie vertel	Serieus/respectvol
7. De rc luistert goed naar mij	Luisteren
8. De rc is open en direct	Luisteren
9. De rc is vriendelijk	Open/Correctheid
10. De arbeidsdeskundige nam mijn klachten en beperkingen serieus	Correctheid
11. De arbeidsdeskundige ging respectvol met me om	Serieus/respectvol
12. De arbeidsdeskundige ging goed in op de dingen die ik vertelde	Luisteren

Conclusie na ordening ad hoc onderzoeken: Inhoudelijk zijn vrijwel alle relevante items van de ad hoc onderzoeken onder te ordenen naar het klantprincipe zoals door de SUWI gedefinieerd. Wel komen nieuwe aspecten van de mogelijke component 'bejegening' naar voren: respectvol behandelen, luisteren en correctheid. Verder wordt bij het stellen van vragen niet altijd duidelijk onderscheid gemaakt tussen 'bejegening' en 'belangstelling tonen'.

Conclusie

Uit de analyse komen naast de bestaande mogelijke componenten een tweetal nieuwe aspecten naar voren als eventuele nieuwe componenten: coaching en begrip tonen. Hoewel coaching elementen in zich herbergt die zowel onder 'Persoonlijke aandacht' als onder 'Houvast' geordend kunnen worden, gaan we er voorlopig vanuit dat coaching een mogelijke component is voor het klantprincipe 'Persoonlijke aandacht en inbreng'.

Het aspect 'begrip tonen' is moeilijk in te ordenen. Hoewel het duidelijk een aspect is van 'Persoonlijke aandacht en inbreng' past het niet helemaal bij de initieel geformuleerde mogelijke componenten. Er is samenhang met 'belangstelling tonen', maar 'belangstelling tonen' dekt niet helemaal de lading van 'begrip tonen'. De vraag is of dit eventueel een nieuw component is dan wel of 'belangstelling tonen' en 'begrip tonen' aspecten zijn een bovengeordend begrip, namelijk 'inleven'. Hierover moet in de totaalanalyse (zie hoofdstuk 7) een beslissing genomen worden.

Uit de analyse komen nieuwe aspecten naar voren van 'bejegening'. Naast 'serieus nemen' worden ook respectvol behandelen, luisteren, open staan, en correctheid onderkend.

5. Houvast

De ordening van de UWV gegevens gebeurt door semantische en inhoudelijk per item te analyseren of en op welke wijze deze onder de noemer 'Houvast' geschaard kan worden. Door informatie uit meerdere bronnen te ordenen kunnen er mogelijk meerdere en andere componenten van een klantprincipe ontstaan. Het SUWI model wordt dan uitgebreid met voor UWV relevante informatie.

Uit de definities van 'Houvast' ('Van Dale' en SUWI) komen drie aspecten naar voren die als kandidaat component kunnen dienen:

1. Hulp/ondersteuning
2. Nakomen van afspraken
3. Deskundigheid

Deze drie mogelijke componenten vormen het uitgangspunt voor de analyse van de UWV bronnen.

UWV bron KGM

Binnen de klantgerichtheidmonitor zijn 13 items te onderkennen die verband houden met 'Houvast'. Deze zijn opgenomen in tabel 5.1. De meeste daarvan kunnen onder het aspect 'hulp/steun' geordend worden. 'Hulp/steun' uit zich, afhankelijk van het proces waarin klanten zich bevinden, in het krijgen van een afdoend antwoord op hun informatiebehoefte via allerlei kanalen, het bieden van inzicht in mogelijkheden en beperkingen, en het geven van nuttige adviezen/suggesties. Het gaat er bij deze component om dat de klant zich geholpen voelt.

Tabel 5.1. Indeling KGM items (oud en nieuw)

Items KGM	Componenten
1. De internetsite van UWV geeft een antwoord op mijn vraag of informatiebehoefte	Hulp/steun
2. Ik krijg van UWV een (duidelijk en) <u>afdoend</u> antwoord op mijn vragen	Hulp/steun
3. UWV biedt mij een goed inzicht in mijn mogelijkheden en beperkingen	Hulp/steun
4. Ik krijg van UWV nuttige suggesties en bruikbare adviezen	Hulp/steun
5. De internetsite van UWV geeft een (duidelijk en) <u>afdoend</u> antwoord op mijn vraag of informatiebehoefte	Hulp/steun
6. Als ik met UWV telefoon bel krijg ik een (duidelijk en) <u>afdoend</u> antwoord op mijn vragen	Hulp/steun
7. Als ik gebeld of teruggebeld word door een UWV medewerker krijg ik een (duidelijk en) <u>afdoend</u> antwoord op mijn vragen	Hulp/steun
8. Als ik een brief aan UWV stuur krijg ik een (duidelijk en) afdoend antwoord	Hulp/steun
9. De medewerkers van UWV zijn inhoudelijk deskundig	Deskundigheid
10. De medewerkers van UWV met wie ik contact heb komen (eerlijk en) <u>betrouwbaar</u> over	
11. Ik krijg van UWV nuttige suggesties en bruikbare adviezen	Hulp/ steun
12. Van UWV krijg ik dezelfde informatie als van CWI	
13. Ik word door UWV altijd gebeld na een terugbelafpraak	Afspraken nakomen

Twee items (item 10 en 12) kunnen niet á a-priori geordend worden. We zullen ze afzonderlijk analyseren.

Item 10 is ambigu. Eerlijkheid van mensen betekent: wars zijn van bedrog en leugens. Eerlijkheid van gedrag betekent daarentegen dat gedrag gepast en eervol is. De term eerlijk kan in deze twee betekenissen niet onder 'Houvast' geordend worden. Eerlijk heeft ook betekenis in de zin van betrouwbaar. Betrouwbaar is wel een term die onder 'Houvast" zou



kunnen vallen. Betrouwbaarheid van personen/medewerkers houdt in dat medewerkers te vertrouwen zijn en daarmee dat de klant op de medewerker kan rekenen. Betrouwbaarheid geeft dus houvast. Daarnaast betekent betrouwbaarheid van bijvoorbeeld inlichtingen of informatie dat deze geloofwaardig zijn, of met andere woorden dat de klant er op kan vertrouwen dat de gegeven informatie klopt. Ook dat geeft houvast.

Bij item 12 gaat het om het geven van consistente informatie aan de klant door de verschillende ketenonderdelen. Binnen UWV gaat het dan om consistente informatie over de verschillende kanalen (telefonie, internet, folders etc.), maar ook dat verschillende medewerkers inhoudelijk dezelfde informatie aan de klant geven. Het geven van consistente informatie kan gezien worden als een aspect van betrouwbaarheid.

Conclusie na ordening KGM: Net als bij het SUWI-model komt in de KGM 'hulp/steun' als aspect van 'Houvast' voor. Dit aspect is dus een eerste mogelijke component. Daarnaast blijkt dat er in de KGM een paar items zijn die gaan over de betrouwbaarheid van de medewerkers. Betrouwbaarheid kan gezien worden als een aspect van 'Houvast'. Betrouwbaarheid van personen/medewerkers houdt in dat medewerkers te vertrouwen zijn en daarmee dat de klant op de medewerker kan rekenen. Betrouwbaarheid geeft dus houvast. Daarnaast betekent betrouwbaarheid van bijvoorbeeld inlichtingen of informatie dat deze geloofwaardig zijn. Met andere woorden de klant kan er op vertrouwen dat de gegeven informatie of het antwoord op de vraag klopt. Ook dat geeft houvast. In het verlengde hiervan ligt consistentie van informatie. Uit de analyse volgt dat betrouwbaarheid van de medewerkers als een tweede mogelijke component van 'Houvast' gezien kan worden.

Op basis van de omschrijving in het woordenboek is 'afspraken nakomen' een mogelijke component van het klantprincipe 'Houvast'. Het nakomen van afspraken kan echter ook worden opgevat als een aspect van betrouwbaarheid. De vraag is nu of bij de introductie van betrouwbaarheid het nakomen van afspraken nog een zelfstandig aspect is. Wij zien afspraken nakomen als een aspect van betrouwbaarheid. Daarmee vervalt 'afspraken nakomen' als mogelijke component.

In het SUWI-model is deskundigheid van medewerkers een aspect van 'Houvast'. Deskundigheid hangt in bepaalde betekenissen samen met betrouwbaarheid. Deskundige medewerkers kunnen het gevoel van vertrouwen in c.q. de betrouwbaarheid van een organisatie vergroten. Wij zien deskundigheid als een aspect van betrouwbaarheid. Daarmee vervalt ook deskundigheid als mogelijke component. Ook het geven consistentie van informatie wordt opgevat als een aspect van betrouwbaarheid.

UWV bron KTO

Ook binnen KTO zijn 29 items te onderkennen die verband kunnen houden met het klantprincipe 'Houvast'. Deze zijn opgenomen in tabel 5.2.

Een aantal items vallen onder bestaande aspecten van betrouwbaarheid. Daarnaast zijn er twee items (2, 4) die ook onder betrouwbaarheid geschaard zouden kunnen worden. Item 2: Het herstellen van door UWV gemaakte fouten zegt iets over de betrouwbaarheid van een organisatie. Het herstellen van fouten is daarom aspect van betrouwbaarheid. Ook privacy (item 5) in de betekenis van omgaan met persoonlijke informatie kan worden opgevat als een aspect van betrouwbaarheid. Privacy heeft daarnaast echter ook betekenis in de vorm van omgaan met klanten: de privacy van het een gesprek. In dat geval gaat het om persoonlijke aandacht.

Tabel 5.2. Indeling KTO items

Items KTO	Componenten
1. Nakomen van afspraken door medewerkers UWV	Betrouwbaarheid
2. Herstellen van gemaakte fouten door UWV	Betrouwbaarheid
3. Medewerkers UWV geven geen tegenstrijdige informatie of adviezen	Betrouwbaarheid
4. Mijn persoonlijke gegevens zijn bij UWV goed beschermd	Betrouwbaarheid
5. Medewerkers UWV zijn deskundig	Betrouwbaarheid
6. Juistheid van informatie in brieven	Betrouwbaarheid
7. Medewerker UWV wijst op solliciteren naar andere functies	Hulp/steun
8. De inspanningen van de medewerker vergroten mijn kans op werk	Hulp/steun
9. Duidelijk antwoord wanneer ik via UWV Telefoon een vraag stel	Hulp/steun
10. Deskundigheid van de UWV-medewerker	Betrouwbaarheid
11. Duidelijk antwoord op mijn vraag als ik teruggebeld word	Hulp/steun
12. Belofte van terugbellen wordt nagekomen	Betrouwbaarheid
13. Bruikbare informatie op de UWV-internetsite	Hulp/steun
14. Duidelijkheid over de procedure na WW-aanvraag	Hulp/steun
15. Duidelijkheid over het indienen van een klacht	Hulp/steun
16. Duidelijkheid over de procedure bij het CWI	Hulp/steun
17. Duidelijke voorlichting over mijn rechten	Zekerheid
18. Duidelijke voorlichting over mijn plichten	Zekerheid
19. Duidelijke informatie over mijn rechten en plichten bij het zoeken naar werk	Zekerheid
20. Duidelijke informatie over het feit dat ik gecontroleerd word	Zekerheid
21. Duidelijkheid over mogelijke sancties als ik mij niet aan mijn plichten houd	Zekerheid
22. Duidelijkheid over wat ik van de begeleiding kan verwachten	Zekerheid
23. Duidelijke informatie over re-integratie en sollicitatieplicht	Zekerheid
24. Duidelijke informatie over de mogelijkheid om te kiezen voor een Individuele Re-integratieovereenkomst (IRO)	Zekerheid
25. Duidelijke informatie over de mogelijkheid van het kiezen van een re-integratiebedrijf	Zekerheid
26. Duidelijke uitleg over duur en hoogte van de WW-uitkering	Zekerheid
27. Duidelijke uitleg van de beslissing over mijn klacht	Zekerheid

Een aantal items kunnen onder 'hulp/steun' geordend worden. De centrale vraag die daarbij gesteld kan worden is: heb ik er wat aan? Bij de items 7 t/m 9, 11, en 13 t/m 16 kan die vraag gesteld worden. Uit die items komen verschillende nieuwe aspecten van 'hulp/steun' naar voren: nuttige adviezen/suggesties, inzicht bieden en juist/afdoend antwoord geven.

Verschillende betekenissen begrip 'duidelijkheid'

Ook bij veel van de overige items kan de vraag 'heb ik er wat aan?' gesteld worden. Wat opvalt is dat die items gaan over verschillende betekenissen van het begrip duidelijkheid. Het begrip duidelijkheid komt ook voor bij het klantprincipe 'Bereikbaarheid en Toegankelijkheid'. Daar gaat het om duidelijkheid in de betekenis van toegankelijkheid/ makkelijk te begrijpen (vorm van de informatie). Bij de items onder 'Houvast' gaat het niet om de vorm maar om de inhoud en de gevolgen van duidelijkheid. Bij de items die onder 'hulp/steun' vallen gaat het om de inhoud. Bijvoorbeeld, duidelijk antwoord op mijn vraag (item 11) kan geïnterpreteerd worden als een juist en afdoend antwoord. Ook de items 14 t/m 16 gaan over de inhoud: duidelijkheid over procedures. Met duidelijkheid over de procedures word inzicht geboden/kennis verworven. De items 17 t/m 27 gaan echter ook over duidelijkheid. Hier gaat het over de gevolgen van duidelijkheid: 'ik weet waar ik aan toe ben' of ook 'ik weet wat er van me verwacht wordt'. Weten waar je aan toe bent geeft houvast.

Duidelijkheid heeft hier de betekenis van zekerheid. Zekerheid is iets anders dan 'hulp/steun'. Zekerheid wordt daarom gezien als een nieuwe mogelijke component van 'Houvast'.

Conclusie na ordening van KTO items: Uit de ordening van de KTO items volgt 'zekerheid' als mogelijk nieuw component. Bij 'zekerheid' gaat het over rechten en plichten: weten waar je aan toe bent, weten wat er van je verwacht wordt. De ordening van de KTO items levert verder een aantal nieuwe aspecten op van de mogelijke componenten. Nieuwe aspecten van 'betrouwbaarheid' zijn 'het herstellen van fouten' en 'privacy'. Bij 'hulp/steun' komen als aspecten 'nuttige adviezen/suggesties', 'inzicht bieden' en 'juist/afdoend antwoord geven' naar voren. Een belangrijke constatering is dat voor de interpretatie van items verschillende betekenissen van het begrip duidelijkheid tot verschillende ordeningen leidt.

Tabel 5.3. Indeling klachten

Klachten	Componenten
1. Niet zorgvuldig	Betrouwbaarheid (zorgvuldigheid)
2. Niet competent	Betrouwbaarheid (deskundigheid)
3. UWV weigert info te vragen bij derden	Betrouwbaarheid (zorgvuldigheid)
4. Ingezonden post / dossier zoek	Betrouwbaarheid (zorgvuldigheid)
5. REA-traject start niet / onvoldoende op	Betrouwbaarheid (afspraken nakomen)
6. Te weinig ondersteuning van het re-integratiebureau	Hulp/steun (ondersteuning)
7. Te weinig ondersteuning van het UWV tijdens REA - traject	Hulp/steun (ondersteuning)
8. UWV heeft foutief traject uitgezocht	Betrouwbaarheid (zorgvuldigheid)
9. Naar foutief rekeningnummer	Betrouwbaarheid (zorgvuldigheid)
10. Inhoudingen op uitkering onjuist door foutieve loonheffing	Betrouwbaarheid (zorgvuldigheid)
11. Inhouding op uitkering onjuist door beslag derden	Betrouwbaarheid (zorgvuldigheid)
12. Inhoudingen op uitkering onjuist door invordering	Betrouwbaarheid (zorgvuldigheid)
13. Geen / te weinig informatie ontvangen	Betrouwbaarheid (afspraken nakomen)
14. Onjuiste informatie / tegenstrijdige berichten ontvangen	Betrouwbaarheid (consistentie)
15. Geen reactie op brief / brieven / mail ontvangen	→ <i>Persoonlijke aandacht</i>
16. Oud / onjuist adres	Betrouwbaarheid (zorgvuldigheid)
17. Specificaties / onjuist of onduidelijk	Betrouwbaarheid (zorgvuldigheid)
18. Persoonlijke gegevens zijn onjuist	Betrouwbaarheid (zorgvuldigheid)
19. Briefdatum is onjuist	Betrouwbaarheid (zorgvuldigheid)
20. Internetpagina onjuist	→ <i>Bereikbaarheid en Toegankelijkheid</i>
21. Post in open envelop ontvangen	Betrouwbaarheid (zorgvuldigheid)
22. Na contact UWV telefoon niet teruggebeld	Betrouwbaarheid (afspraken nakomen)
23. Niet teruggebeld na toezegging	Betrouwbaarheid (afspraken nakomen)
24. Nota onjuist / onduidelijk	Betrouwbaarheid (zorgvuldigheid)
25. Geen schorsingsbeslissing ontvangen	Betrouwbaarheid (zorgvuldigheid)
26. Geen terugbelverzoek geregistreerd	Betrouwbaarheid (zorgvuldigheid)
27. Toezegging niet nagekomen	Betrouwbaarheid (afspraken nakomen)
28. Onjuiste gegevens in advertentie	Betrouwbaarheid (zorgvuldigheid)
29. Onjuiste gegevens in radio/tv commercial	Betrouwbaarheid (zorgvuldigheid)

UWV bron klachten

Een klacht is op te vatten als een melding van ongenoegen over de UWV dienstverlening, waarbij de klant (impliciet of expliciet) vraagt om een reactie van of oplossing door UWV. Klachten zijn belangrijke klantsignalen omdat zij inzicht geven in het functioneren van de

dienstverlening van UWV. De geregistreerde klachten worden ingedeeld in vijf klachtsoorten, de klachtsoort 'dienstverlening' is op zijn beurt ingedeeld in vier subsoorten. Iedere (sub)klachtsoort wordt nader omschreven door een groot aantal klachtaspecten. Evenals bij de overige UWV bronnen is het zaak de klachtaspecten te analyseren en waar mogelijk onder te brengen in een van de componenten van het klantprincipe 'Houvast'. De ordening van klachtsoorten is opgenomen in tabel 5.3.

Twee items (15 en 20) vallen duidelijk onder andere klantprincipes. Van de overige klachten is een deel te ordenen onder bestaande aspecten van 'Houvast'. Een groot aantal klachten heeft echter betrekking op gemaakte fouten. Voor dit soort items bestaat nog plaats in de model. Wat gezegd kan worden van fouten is dat duidelijk verband houden met de gepercipieerde betrouwbaarheid van een organisatie. Het betreft hier dan een nieuw aspect van betrouwbaarheid, namelijk zorgvuldigheid. Zorgvuldigheid betekent dat je het maken van fouten probeert te beperken, dat fouten hersteld worden en ook dat je zorgvuldig omgaat met de privacy en de gegevens van klanten. Zorgvuldigheid is dus een overkoepelende naam voor meerdere kwaliteitsaspecten. Introductie van zorgvuldigheid als aspect betekent daarom dat deze in de plaats komt van de al eerder genoemde aspecten: fouten herstellen en privacy.

Conclusie na ordening van de klachten: Na ordening van de klachten zijn er geen nieuwe mogelijke componenten van 'Houvast' geformuleerd. De meeste klachtsoorten vallen onder de aspecten betrouwbaarheid, hulp/steun of zekerheid. Wel volgen uit de analyse van de klachten nieuwe aspecten van hulp/steun en betrouwbaarheid. Bij hulp/steun komt het aspect (voldoende)ondersteuning naar voren, en bij betrouwbaarheid komt het zorgvuldigheid naar voren. Zorgvuldigheid komt in de plaats van fouten herstellen en privacy.

Ordening ad hoc onderzoeken KC

Daar waar relevant worden ook ad hoc onderzoeken die onder regie van het Kenniscentrum zijn uitgevoerd meegenomen in de analyse. Twee monitoren zijn daarbij van belang, namelijk de cliëntenmonitor SMZ en de monitor Klant en re-integratie WW⁶. In tabel 5.4. zijn de mogelijk relevante items die onder houvast te ordenen zijn opgenomen.

De analyse geeft aan dat een deel van de items op te vatten is als een vorm van persoonlijke aandacht en niet zo zeer als het hebben van houvast. Het gaat ofwel over houding en gedrag van medewerkers ten opzichte van de klant, ofwel over passende dienstverlening (maatwerk). Een voorbeeld van houding en gedrag is item 1: 'De arbeidsdeskundige had zich goed voorbereid'. Dit is te interpreteren als de medewerker neemt de klant serieus. Het is ook te interpreteren als een vorm van zorgvuldig handelen. Dan hebben we het echter niet over zorgvuldig handelen in de betekenis van het voorkomen/herstellen van fouten, maar over de houding van de medewerker ten opzichte van de klant. En dus zien wij het als persoonlijke aandacht. De overige items zijn te ordenen binnen de bestaande componenten en aspecten van 'Houvast'.

⁶ Cliëntenmonitor SMZ betreft de klantgerichtheid van de verzekeringsarts en arbeidsdeskundige tijdens de claimbeoordeling. De monitor Klant en re-integratie bevat ook een module klantgerichtheid.

Tabel 5.4. Ad hoc onderzoeken

Items ad hoc onderzoeken	Componenten
1. De arbeidsdeskundige had zich goed voorbereid	→persoonlijke aandacht
2. Wat de arbeidsdeskundige deed, sloot goed aan bij de beperkingen die de verzekeringsarts had vastgesteld	→persoonlijke aandacht
3. De arbeidsdeskundige hield voldoende rekening met de werkzaamheden die ik nu doe	→persoonlijke aandacht
4. De arbeidsdeskundige hield bij de bepaling van mijn arbeidsongeschiktheidspercentage voldoende rekening met mijn klachten en beperkingen	→persoonlijke aandacht
5. Ik had de indruk dat de arbeidsdeskundige / VA de uitslag vooraf al bepaald had	→persoonlijke aandacht
6. De arbeidsdeskundige had voldoende kennis van de arbeidsmarkt	Betrouwbaarheid (deskundigheid)
7. De arbeidsdeskundige had voldoende kennis van de lichamelijke /psychische belasting die bepaalde functies met zich meebrengen	Betrouwbaarheid (deskundigheid)
8. De arbeidsdeskundige / VA kwam deskundig over	Betrouwbaarheid (deskundigheid)
9. De arbeidsdeskundige/VA gaf me het gevoel dat hij/zij alleen maar de regeltjes aan het afwerken was	→persoonlijke aandacht
10. De verzekeringsarts besteedde in het lichamenlijk onderzoek voldoende aandacht aan mijn beperkingen	→persoonlijke aandacht
11. De verzekeringsarts raadpleegde (gegevens van) mijn artsen/behandelaars	→persoonlijke aandacht
12. De verzekeringsarts besteedde voldoende aandacht aan de vragenlijst die ik vooraf moest invullen	→persoonlijke aandacht
13. De verzekeringsarts hield in zijn/haar oordeel voldoende rekening met mijn klachten en beperkingen	→persoonlijke aandacht
14. De verzekeringsarts had voldoende kennis over de beperkingen die mijn aandoening met zich meebrengt voor werken	Betrouwbaarheid (deskundigheid)
15. De verzekeringsarts gaf de indruk dat hij/zij de bevindingen van mijn artsen/behandelaars begreep	Betrouwbaarheid (deskundigheid)
16. De verzekeringsarts onderzocht mij op een manier zoals een huisarts of specialist doet	Niet geordend
17. Door het contact met mijn re-integratiecoach word (of werd) ik niet gemotiveerd om werk te zoeken	→persoonlijke aandacht
18. Door de contacten heb ik nieuwe dingen geleerd die mij helpen (of hebben geholpen) bij het vinden van werk	Hulp/ steun
19. Ik heb genoeg hulp (gehad) bij het zoeken naar een nieuwe baan	Hulp/steun
20. Ik krijg van mijn re-integratiecoach tegenstrijdige informatie over mijn rechten en plichten bij mijn begeleiding	Betrouwbaarheid (deskundigheid)
21. De re-integratiecoach die mij geholpen heeft, weet veel over het vinden van werk	Betrouwbaarheid (deskundigheid)

Conclusie na ordening ad hoc onderzoeken: De ordening van de items van de ad hoc onderzoeken geven geen aanleiding tot introductie van nieuwe componenten of aspecten van houvast. Wel komt een nieuwe betekenis van het begrip zorgvuldigheid naar voren. Zorgvuldigheid onder 'Houvast' is tot nu toe gedefinieerd in termen van fouten voorkomen en zonodig herstellen. In de ad hoc onderzoeken komt ook zorgvuldigheid naar voren, maar dan als een vorm van een zorgvuldige houding of zorgvuldig gedrag van medewerkers jegens de klant. In die betekenis valt zorgvuldigheid onder 'Persoonlijke aandacht', maar is het geen nieuw aspect van 'Persoonlijke aandacht'.



Conclusie

Na analyse van de bronnen worden drie componenten van houvast gedefinieerd: betrouwbaarheid, hulp/steun, en zekerheid. Zekerheid komt niet als component naar voren in de definities van houvast van het SUWI-model. In de UWV context komt zekerheid voor in de betekenis van 'de klant weet waar hij aan toe is en wat van hem verwacht wordt'. De mogelijke componenten 'deskundigheid' en 'afspraken nakomen' uit het SUWI-model worden in de UWV context gezien als aspecten van 'betrouwbaarheid'.

Uit de analyse van het principe houvast komt naar voren dat duidelijkheid meerdere betekenissen heeft en dat deze betekenissen onder verschillende klantprincipes dan wel aspecten kunnen worden geordend. Bij het hanteren van het woord 'duidelijkheid' in een item is het van groot belang te weten wat er met het item uitgevraagd moet worden.

Ook het begrip zorgvuldigheid heeft meerdere betekenissen. Binnen het klantprincipe houvast heeft zorgvuldigheid onder andere de betekenis van 'fouten vermijden en oplossen'. Zorgvuldigheid kan echter ook worden geïnterpreteerd als een houding van de medewerker ten opzichte van de klant. In dat geval valt het onder het klantprincipe persoonlijke aandacht. Onder persoonlijke aandacht is zorgvuldigheid echter geen aspect. Ook hier geldt dus dat bij het hanteren van het woord 'zorgvuldigheid' in een item het van groot belang is te weten wat er met het item uitgevraagd moet worden.

6. Evenwichtige behandeling

De ordening van de UWV gegevens gebeurt door semantische en inhoudelijk per item te analyseren of en op welke wijze deze onder de noemer 'evenwichtige behandeling' geschaard kan worden. Door informatie uit meerdere bronnen te ordenen kunnen er mogelijk meerdere en andere componenten van een klantprincipe ontstaan. Het SUWI model wordt dan uitgebreid met voor UWV relevante informatie.

Uit de definities van 'evenwichtige behandeling' ('Van Dale' en SUWI) komt één aspect naar voren dat als kandidaat component kan dienen:

1. Redelijkheid van rechten en plichten

Deze mogelijke component vormt het uitgangspunt voor de analyse van de UWV bronnen.

UWV bron KGM

Binnen de klantgerichtheidmonitor zijn 5 items te onderkennen die verband zouden kunnen houden met 'evenwichtige behandeling'. Deze zijn opgenomen in tabel 6.1. Alle items kunnen echter geordend worden onder andere klantprincipes.

Tabel 6.1. Indeling KGM items (oud en nieuw)

Items KGM	Componenten
1. Ik ben tijdig door UWV geïnformeerd	→ <i>Tijdigheid</i>
2. Ik krijg duidelijke informatie van UWV over wat wel kan (rechten) & niet kan (plichten)	→ <i>Houvast</i>
3. Van UWV krijg ik dezelfde informatie als van CWI	→ <i>Houvast</i>
4. De UWV-medewerker motiveert en stimuleert mij bij de terugkeer naar werk	→ <i>Persoonlijke aandacht</i>
5. Ik ben door UWV in staat gesteld mijn eigen verantwoordelijkheid te nemen en zelfstandig te handelen	→ <i>Persoonlijke aandacht</i>

Conclusie na ordening KGM: Uit de analyse van de KGM items komen geen nieuwe kandidaat componenten van het klantprincipe 'Evenwichtige Behandeling'. Alle KGM items kunnen geordend worden onder componenten van andere klantprincipes.

UWV bron KTO

Ook binnen KTO zijn 7 items te onderkennen die verband kunnen houden met het klantprincipe 'Evenwichtige Behandeling'. Deze zijn opgenomen in tabel 6.2.

Tabel 6.2. Indeling KTO items

Items KTO	Componenten
1. Medewerkers UWV geven geen tegenstrijdige informatie of adviezen	→ <i>Houvast</i>
2. Ik kan bij de begeleiding mijn eigen verantwoordelijkheid nemen en zelfstandig handelen	→ <i>Persoonlijke aandacht</i>
3. Medewerker UWV motiveert en stimuleert mij op een manier die bij mij past	→ <i>Persoonlijke aandacht</i>
4. Medewerker UWV wijst op solliciteren naar andere functies	→ <i>Houvast</i>
5. UWV doet voldoende aan het bestrijden van misbruik van uitkeringen	→ <i>Houvast</i>
6. Duidelijke informatie over het feit dat ik gecontroleerd word	→ <i>Houvast</i>
7. Duidelijkheid over mogelijke sancties als ik mij niet aan mijn plichten houd	→ <i>Houvast</i>

Conclusie na ordening KTO: Uit de analyse van de KTO items komen geen nieuwe kandidaat componenten van het klantprincipe 'Evenwichtige Behandeling'. Alle KTO items kunnen geordend worden onder componenten van andere klantprincipes.

UWV bron klachten

Ook binnen de klachtenregistratie zijn er klachtsoorten te onderkennen die verband kunnen houden met het klantprincipe 'Evenwichtige Behandeling'. Deze zijn opgenomen in tabel 6.3.

Tabel 6.3. Indeling klachten

Klachten	Componenten
1. Ik moet me aan de regels houden, jullie doen dat niet	Evenwichtige behandeling
2. Misbruik van opsporingsbevoegdheden	→ <i>Houvast</i>
3. UWV voelt zich niet verantwoordelijk	→ <i>Persoonlijke aandacht</i>
4. Vooringenomenheid, besluit stond al vast	→ <i>Persoonlijke aandacht</i>
5. Afwijzing IRO-traject	<i>Niet geordend</i>

Conclusie na ordening klachten: Uit de analyse van de klachten komt één nieuwe mogelijke component naar voren namelijk. Als we vervolgens proberen om deze klachtsoort als component te benoemen dan vallen we terug op de term 'evenwichtige behandeling'. Dit geeft aan dat dit klantprincipe moeilijk in woorden te vatten is. Het principe is niet op te splitsten in componenten anders dan zichzelf.

UWV bron ad hoc onderzoeken

Daar waar relevant worden ook ad hoc onderzoeken die onder regie van het Kenniscentrum zijn uitgevoerd meegenomen in de analyse. Twee monitoren zijn daarbij van belang, namelijk de cliëntenmonitor SMZ en de monitor Klant en re-integratie WW⁷. In onderstaande tabel staan enkele items uit de monitor klant en re-integratie WW die mogelijk onder de noemer 'Evenwichtige behandeling' geschaard kunnen worden.

Tabel 6.4. Ad hoc onderzoeken

Items ad hoc onderzoeken	Componenten
1. De RC heeft gecontroleerd of ik werk zoek	→ <i>Houvast</i>
2. De RC wijst mij erop dat ik zo snel mogelijk weer aan het werk moet	→ <i>Houvast</i>
3. De RC controleert of ik voldoende solliciteer	→ <i>Houvast</i>
4. De RC spreekt mij erop aan als ik te weinig mijn best doe om een baan te vinden	→ <i>Houvast</i>

Zoals de items hier geformuleerd zijn, zijn het ja/nee vragen waar geen waardering aan toegekend kan worden. In deze vorm kunnen ze dus geen onderdeel uitmaken van het klantgerichtheidsmodel. De items gaan verder vooral over de handhavingaspecten van klantgerichtheid. In de manier waarop deze controlerende taak van UWV wordt uitgevoerd spelen aspecten als zorgvuldigheid, maatwerk en bejegening een belangrijke rol. Dit zijn aspecten die onder andere klantprincipes vallen.

Conclusie na ordening ad hoc onderzoeken: Uit de analyse van de items van de ad hoc onderzoeken komen geen nieuwe kandidaat componenten van het klantprincipe 'Evenwichtige Behandeling'. Alle deze items kunnen geordend worden onder andere klantprincipes.

Conclusie

Na ordening van de UWV bronnen komt één mogelijk component van evenwichtige behandeling naar voren. De enige term die we daarvoor kunnen bedenken is gelijk aan het klantprincipe zelf, namelijk 'evenwichtige behandeling'. De mogelijke component kan verder niet opgesplitst worden in deelaspecten. De items waarvan wij a-priori dachten dat deze mogelijk onder 'evenwichtige behandeling' zouden kunnen vallen, kunnen echter allemaal geordend worden onder de andere klantprincipes.

⁷ Cliëntenmonitor SMZ betreft de klantgerichtheid van de verzekeringsarts en arbeidsdeskundige tijdens de claimbeoordeling. De monitor Klant en re-integratie bevat ook een module klantgerichtheid.

7. Concept Model klantgerichtheid UWV

In het vorige hoofdstuk zijn per klantprincipe de klantsignalen van UWV geanalyseerd. De klantprincipes zijn verder uitgewerkt in de context van UWV. In grote lijnen kan nu een conceptmodel klantgerichtheid UWV worden beschreven. Er blijven echter nog een aantal openstaande punten over waarover eerst een beslissing genomen moet worden. Bovendien moet de analyses van de afzonderlijke klantprincipes nog in hun onderliggende samenhang worden geanalyseerd. Deze laatste stappen vinden in dit hoofdstuk (paragraaf 7.1). In paragraaf 7.2 wordt vervolgens het conceptmodel in zijn totaliteit beschreven.

7.1 Totaalanalyse

In hoofdstuk vier zijn de verschillende principes op detailniveau geanalyseerd. Daaruit komen nog een aantal openstaande punten naar voren waarover een beslissing moet worden genomen. Daarnaast moeten de verschillende klantprincipes nog worden beoordeeld in hun onderlinge samenhang. Daarmee wordt bedoeld, zijn de principes onafhankelijk van elkaar en is het model in zijn totaliteit bruikbaar voor sturing op klantwaardering en verbetering van klantgerichtheid.

Voor het beoordelen van het model op onderlinge samenhang zijn criteria nodig. Een aantal criteria zijn denkbaar:

- De klantprincipes moeten de hele dienstverlening UWV bestrijken.
- Het model moet in overeenstemming zijn met strategie van UWV, namelijk 'snel en goed geholpen klanten'.
- Het model moet bestaan uit klantprincipes die zoveel mogelijk onafhankelijk van elkaar geformuleerd zijn. De onafhankelijkheid is nodig om de verschillen onderdelen afzonderlijk te kunnen bekijken, te kunnen analyseren en te kunnen sturen.
- Het model moet in balans zijn. Als een klantprincipe heel veel verschillende aspecten kent terwijl andere klantprincipe heel weinig verschillende aspecten kent, is het vraag of het wel over een begrip van gelijk niveau gaat. In dat geval is het denkbaar dat het eerste klantprincipe een gecombineerd principe is en dat mogelijk aanbeveling verdient om het principe te splitsen. Het kan ook zijn dat het tweede principe eigenlijk een aspect is van een ander principe.

Deze criteria vormen de basis voor de totaalanalyse van het model. Voor we overgaan tot een totaalanalyse zullen we eerst de stand weergeven per klantprincipe.

Stand per klantprincipe

'Bereikbaarheid en Toegankelijkheid': De analyse van de klantsignalen leidt er toe dat er binnen de UWV dienstverlening drie componenten onderscheiden kunnen worden:

- 'Informatiebereikbaarheid'
- 'Fysieke bereikbaarheid'
- 'Toegankelijkheid van informatie'

Er zijn geen openstaande punten binnen dit klantprincipe. Wel is het zo dat het begrip duidelijkheid hier naar voren komt in de betekenis van toegankelijkheid of begrijpelijkheid van informatie en communicatie.

'Tijdigheid': 'Tijdigheid' is een klantprincipe met een beperkt aantal componenten:

- 'Afhandeling naar billijkheid' (impliciete norm)
- 'Afhandeling volgens de geldende normen' (expliciete norm)

Veel items, die over tijdigheid gaan, maken geen duidelijk onderscheid tussen impliciete en expliciete normen. De vraag is ook of dit een zinvol onderscheid is. Maken klanten überhaupt een onderscheid tussen impliciete en expliciete normen?

'Persoonlijke aandacht en inbreng' is een omvangrijk en uitgewerkt klantprincipe. Er zijn vier componenten met veel verschillende aspecten:

- 'Bejegening'
- 'Inleven'
- 'Coaching'
- 'Maatwerk'

Bij dit klantprincipe kan men zich afvragen of dit wel een klantprincipe niet uit twee aparte klantprincipes bestaat: een klantprincipe dat omgang met de klant gaat en een klantprincipe dat over de inhoud van de dienstverlening gaat.

'Houvast' bestaat na de analyse van de klantsignalen uit drie kandidaat-componenten:

- 'Betrouwbaarheid'
- 'Hulp/steun'
- Zekerheid

Er zijn geen openstaande punten binnen dit klantprincipe. Bij 'Houvast' komen wel begrippen voor met een meervoudige betekenis. Het begrip duidelijkheid, dat ook 'Bereikbaarheid en Toegankelijkheid' een rol speelt, komt hier naar voren komt in de betekenis van inzicht bieden of juist en afdoend antwoord geven en in de betekenis van zekerheid: weten waar je aan toe bent. Afhankelijk van de betekenis wordt duidelijkheid dus anders geordend. Bij het hanteren van het woord 'duidelijkheid' in een item is het daarom van groot belang te weten wat er met het item uitgevraagd moet worden.

Eenzelfde probleem doet zich voor met het begrip zorgvuldigheid. Binnen het klantprincipe houvast heeft zorgvuldigheid onder andere de betekenis van 'fouten vermijden en oplossen'. Zorgvuldigheid kan echter ook worden geïnterpreteerd als een houding van de medewerker ten opzichte van de klant. In dat geval valt het onder het klantprincipe persoonlijke aandacht. Onder persoonlijke aandacht is zorgvuldigheid echter geen aspect. Ook hier geldt dus dat bij het hanteren van het woord 'zorgvuldigheid' in een item het van groot belang is te weten wat er met het item uitgevraagd moet worden.

'Evenwichtige behandeling' als klantprincipe vormt een probleem. Het principe is zodanig gedefinieerd dat de aspecten die uit deze definitie voortvloeien merendeels onder andere klantprincipes geordend kunnen worden. Daarnaast kan geen van de UWV klantsignalen geordend worden onder de kandidaat-component die uit het SUWI-model volgt. Na ordening van de UWV bronnen komt één nieuwe kandidaat-component van evenwichtige behandeling naar voren. De enige term die we daarvoor kunnen bedenken is gelijk aan het klantprincipe zelf, namelijk 'evenwichtige behandeling'. Deze kandidaat-component kan verder niet opgesplitst worden in deelaspecten. Uiteindelijk is de conclusie getrokken dat in de UWV context evenwichtige behandeling geen zelfstandig klantprincipe kan zijn.

Samenvattend blijft er twee openstaande vragen over, namelijk: het onderscheid tussen impliciete en expliciete normen bij 'Tijdigheid' en de opbouw van het klantprincipe 'Persoonlijke aandacht en inbreng'. Over het eerste openstaande punt hoeft echter geen beslissing genomen te worden. Omdat het model nog kwalitatief getoetst zal worden kan dit daarin meegenomen worden. We nemen daarom nu geen beslissing over dit punt. Het punt van de opbouw van 'Persoonlijke aandacht en inbreng' bespreken we in de volgende paragraaf.

Totaalanalyse

Het aantal klantprincipes is in de UWV context gereduceerd tot vier. Als we de vier langslopen dan is 'Bereikbaarheid en Toegankelijkheid' een duidelijk op zich staand begrip. Het gaat ofwel om toegang in fysieke zin, ofwel toegang in zin van begrijpelijkheid. Ook het klantprincipe 'Tijdigheid' staat duidelijk op zichzelf. Wat bij dit klantprincipe opgemerkt kan worden is dat het in relatie tot de andere klantprincipes weinig aspecten kent. Men kan zich

afvragen of dat betekent dat het eigenlijk geen zelfstandig principe is. 'Tijdigheid' zou ook opgevat kunnen worden als een aspect van 'betrouwbaarheid'. Het nadeel is dan echter dat in dat geval 'Houvast' weer een erg omvangrijk klantprincipe wordt. Bovendien is 'Tijdigheid' voor de klant en bij sturing op klantgerichtheid een duidelijk herkenbaar begrip.

'Houvast' is een belangrijk begrip bij klantgerichtheid. Centraal staat de vraag: heeft de klant wat aan onze dienstverlening? De onderscheiden componenten dragen allen bij tot de beantwoording van die vraag. 'Houvast' is iets anders dan 'Bereikbaarheid en Toegankelijkheid' of 'Persoonlijke aandacht en inbreng'. Het begrip kan duidelijk onderscheiden worden ten opzichte van deze twee principes.

De verschillende principes zijn dus in grote lijnen onafhankelijk van elkaar. Er blijven echter twijfels bij de inrichting van het klantprincipe 'Persoonlijke aandacht en inbreng'. Zoals al eerder is aangegeven bestaat het klantprincipe uit twee verschillende groepen van componenten. De eerste groep gaat over de omgang met klanten en tweede groep over de inhoud van dienstverlening. Er worden twee activiteiten bij elkaar gezet die geen verband met elkaar houden, zonder duidelijk reden. Vanuit overwegingen van modelbouw is er dus reden om deze twee activiteiten uit elkaar te halen. Daarnaast is er nog een tweede reden om de activiteiten uit elkaar te halen. In de strategie van UWV, namelijk 'snel en goed geholpen klanten' speelt maatwerk een belangrijke rol. Dat betekent dat er ook apart op gestuurd moet worden.

De overwegingen leiden er toe dat 'Persoonlijke aandacht en inbreng' opgesplitst wordt in twee aparte klantprincipes: 'Persoonlijke aandacht' en 'Maatwerk'. Dit betekent dat ook de componenten opnieuw ingedeeld moeten worden. Voor de componenten 'bejegening' en 'inleven' is het duidelijk. Dit zijn vormen van aandacht voor de klant. De component 'maatwerk' is ook duidelijk. Dit vormt samen met zijn aspecten de basis voor het nieuwe klantprincipe 'Maatwerk'. Een aspect van maatwerk is passende dienstverlening. Elke klant is uniek. Passende dienstverlening wil zeggen dat de dienstverlening in overeenstemming is met de mogelijkheden, behoeften en wensen van de klant. Bovendien betekent passende dienstverlening dat flexibel gehandeld wordt richting klant. Passende dienstverlening is een component van 'Maatwerk'. Maatwerk betekent 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. 'Eigen inbreng' is daarmee ook een component van 'Maatwerk'. De vraag is nu waar de component 'coaching' thuishoort. Coaching kan gezien worden als een vorm van aandacht voor de klant. Bij coaching is echter altijd sprake maatwerk. Coaching is gerelateerd aan de mogelijkheden, behoeften en wensen van de klant. Coaching wordt daarom gezien als een component van 'Maatwerk'.

Samenvattend wordt geconcludeerd dat binnen de UWV context het SUWI principe 'Persoonlijk aandacht en inbreng' uiteenvalt in twee nieuwe klantprincipes: 'Persoonlijke aandacht' en 'Maatwerk'. Persoonlijke aandacht bestaat uit de volgende componenten:

1. Bejegening van de klant, met als aspecten:
 - Serieuze/respectvolle omgang
 - Correcte omgang
 - Open houding
 - Vriendelijkheid
 - Luisteren
2. Inleven in de klant, met als aspecten
 - Interesse tonen
 - Persoonlijke betrokkenheid
 - Begrip tonen

Het klantprincipe 'Maatwerk' bestaat uit de volgende componenten:

1. Passende dienstverlening met als aspecten:
 - Mogelijkheden/behoefte/wensen van de klant
 - Flexibel handelen
2. Eigen inbreng met als aspecten:
 - Eigen inbreng is dienstverlening
 - Mogelijkheid tot vragen stellen
 - Eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen
3. Coaching met als aspecten:
 - Stimuleren/motiveren

De verschillende principes zijn nu in grote lijnen onafhankelijk van elkaar geformuleerd. Of het model van klantgerichtheid hiermee de dienstverlening van UWV totaal afdekt weten we niet met zekerheid. Daarover hoeven we nog geen uitspraak te doen, omdat dat mede onderdeel vormt van de kwalitatieve toetsing van het model (zie kennismemo 08/09a, hoofdstuk 4).

Met de beslissing over 'Persoonlijk aandacht en inbreng' zijn alle punten met betrekking tot het model besproken en kunnen we overgaan tot de definitieve beschrijving van het conceptmodel Klantgerichtheid UWV.

7.2 Conceptmodel klantgerichtheid UWV

In figuur 7.1 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.

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 (informatieel bereikbaarheid). 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

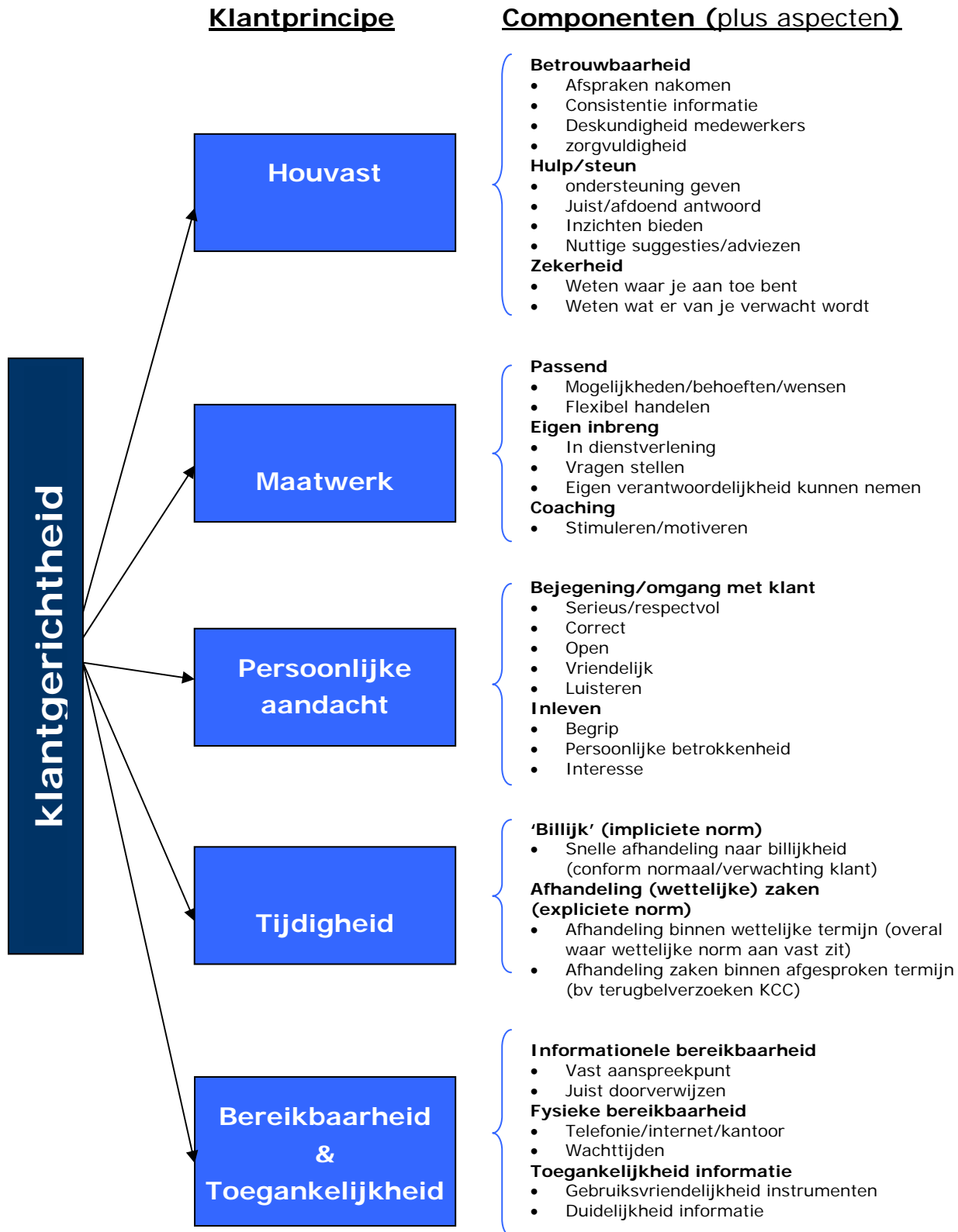
Iedere klant is uniek in zijn mogelijkheden, behoeften en wensen. Maatwerk, waarbij zoveel mogelijk met deze uniekheid van de klant rekening gehouden wordt is dan ook logisch. Maatwerk houdt in dat de dienstverlening op de persoon toegespitst is, dat deze passend is wat betreft de mogelijkheden, behoeften 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.

Figuur 7.1 Concept model Klantgerichtheid UWV



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, totaalanalyse
08/09b	Model klantgerichtheid UWV, detailanalyse
08/10	Raming AO 2008-II
08/11	Raming ZW 2008-II
08/12	Raming WW 2008-II