



# UWV gaat van binnen naar buiten

## Confrontatie met de wereld van de klant in De Buitenwereld

Yvet Bommeljé

**UWV zit middenin een grote vernieuwingsoperatie. Na de ingrijpende wijzigingen in structuur en organisatie als gevolg van de fusie in 2002, gaat het om het essentiële van iedere organisatie: de attitude en het gedrag van de medewerkers. Een klantgerichte en activerende klantbenadering moet eigenschap nummer 1 worden van alle UWV'ers.**

Kortom, het stimuleren van klantgerichtheid staat bij UWV hoog op de agenda. Dat gebeurt onder meer in De Buitenwereld, waar medewerkers een dag lang worden meegenomen in een andere wereld. Wij liepen een dag mee in een zeer bijzonder, confronterend én inspirerend programma.

**Klantgerichtheid** De Vernieuwing: onder deze noemer vindt het proces plaats waarmee UWV vorm geeft aan haar toekomstgerichte visie op dienstverlening. Centraal staan de uitgangspunten zoals geformuleerd in de Wet SUWI, om 'Werk boven uitkering' te realiseren en tegelijkertijd klantgericht te werken. Eind vorig jaar waren de meest ingrijpende veranderingen in de structuur en organisatie achter de rug en is gestart met een programma gericht op het veranderen van attitude en gedrag. Feitelijk is dit het meest cruciale deel van de vernieuwing, dienstverlening is immers mensenwerk. Voor

een grote organisatie als UWV (18.000 medewerkers), een enorme opgave. Die op een verrassend creatieve wijze is opgepakt!

'Klantgerichtheid in de praktijk' heet de leidraad die de medewerkers moet helpen in het ontwikkelingsproces. Op dit halve A4'tje staat kort en bondig: de missie en de ambitie van UWV, wat klantgerichtheid is en hoe je dat in jouw eigen werk kunt bereiken. De leidraad staat in een fotolijstje op ieders bureau. Volgens de leidraad is klantgerichtheid: 'Wij denken en handelen vanuit het perspectief van de klant en vanuit het principe "Werk boven uitkering".' Daarna wordt in vijf concrete punten aangegeven wat dat betekent voor de praktijk:

- Ik verdiep mij in de situatie van de klant.
- Ik behandel de klant met respect.
- Ik geef op heldere wijze aan wat de mogelijkheden en beperkingen zijn.

- Ik maak afspraken en ik hou me eraan.
- Ik werk snel en constructief samen met collega's en de keten.

Vervolgens is aangegeven welke vragen je je tijdens je werk telkens moet stellen om je ervan bewust te zijn of je inderdaad klantgericht handelt:

- Stimuleert mijn klantgericht handelen dat 'werk' op de eerste plaats komt?
- Beschik ik over toetsbare en betrouwbare informatie om mijn handelen te onderbouwen?
- Is mijn handelen uitvoerbaar en uitlegbaar, intern en extern?

Je ziet niet vaak dat uitgangspunten voor dienstverlening op zo'n korte en rake manier worden geconcretiseerd tot praktische handvatten voor de medewerkers in de uitvoering. Interessant is ook dat begrippen als 'regels', 'procedures' en 'rechtmatigheid' er niet in voorkomen.

Volgens Ina Smittenberg, projectleider van De Buitenwereld, moet de leidraad in het hoofd en in het hart verankerd worden. Een van de methoden waarmee dat gebeurt is de 'ervaringsdag voor medewerkers' in De Buitenwereld.

**Perspectief veranderen** 'Klantgerichtheid: op papier lijkt het allemaal simpel, maar in de praktijk is het verre van eenvoudig. UWV'ers zijn niet altijd gewend vanuit dit perspectief te werken. We houden ons vast aan regels en procedures. Maar het gaat er uiteindelijk om dat we de klant aan het werk houden of krijgen. En dan is de klant er niet altijd mee geholpen als je je alleen maar strikt aan de voorschriften houdt. UWV hanteert daarom het principe "klant boven regels". Als je klanten naar werk wilt helpen, moet je soms meer redeneren vanuit de bedoeling dan vanuit de letter van de regelgeving. Oftewel: het klantperspectief gaat boven organisatieperspectief, zonder uiteraard de wet geweld aan te doen.'

De Buitenwereld helpt mee aan deze perspectiefwisseling. Het is een eendaagse ervaring, die iedere UWV'er, van hoog tot laag, moet ondergaan. Een hele verdieping van het hoofdkanthoer in Amsterdam is omgetoverd tot De Buitenwereld. De inrichting alleen al is een confrontatie met de Buitenwereld.

In vier groepen van ongeveer tien medewerkers, ieder met een eigen begeleider, onderga je de dag. Centraal staat de con-

frontatie met je eigen handelen. De hiervoor genoemde punten van de leidraad komen telkens terug: heb ik de klant wel de dienstverlening gegeven waar hij recht op heeft, die hem dichterbij werk brengt? Heb ik alle mogelijkheden bekeken of heb ik me laten beperken door de regels? Heb ik de klant wel voldoende tot zijn recht laten komen, heb ik hem zijn verhaal laten doen, heb ik voldoende doorgevraagd over zijn specifieke situatie of ben ik op de automatische piloot gaan varen? Ingesleten patronen en voorgeschreven werkwijzen worden getoetst aan de punten uit de leidraad en geconfronteerd met de vraag: wat zou de klant hier nou van vinden, is dit begrijpelijk, is dit eigenlijk nog 'menselijk', gaat het hier nog om de klant of eigenlijk meer om de interne procedures?

Aandacht wordt besteed aan de verschillende typen klanten en dat ieder klanttype zijn eigen benadering nodig heeft. Uitgangspunt van handelen wordt nu: wat is goed voor deze klant, hoe krijg ik deze klant zo snel mogelijk naar werk. En vervolgens: wat betekent dat voor regels en procedures, en is het juridisch echt fout om daarvan af te wijken of heb ik voldoende argumenten om dat te kunnen doen?

**Ervaringen** Sommige UWV'ers waren de dag met een zekere scepsis begonnen, maar die was na afloop weg. Een medewerker: 'Ik denk dat ik de klant nu meer kan helpen, omdat je vanuit de mogelijkheden van de klant, van de regelgeving en van jezelf moet gaan denken in plaats van uit de onmogelijkheden. We zijn gauw geneigd om te zeggen, meneer dat kan niet, zo zijn de regels, ik kan het ook niet helpen. Wat we vergeten zijn of misschien niet eens wisten, is dat je kunt meedenken met de klant, kunt kijken wat je wel kunt doen, de regels een beetje buigen.' Een ander: 'Ik zal voortaan de klant zijn verhaal laten doen en hem niet onderbreken. Je bent geneigd te denken: ik ken dit verhaal, stopt u maar. En je hebt je antwoord al klaar. Wat ik vandaag heb gezien is dat het wel degelijk uitmaakt voor je beslissing in welke situatie de klant precies verkeert. Daar kom je dus pas achter als je hem laat praten en zelf doorvraagt. Ik hoop dat ik de klant meer zal zien als mens in plaats van een rugnummer of een sofinummer.'

Een deelnemer was geschokt door een praktijkgeval 'kastje-muur'. 'Ik zie nu pas hoe verschrikkelijk het voor een klant kan zijn als er ergens een fout wordt gemaakt, in dit geval een brief van ons die niet is bezorgd. De fout ligt volgens ons al

snel bij de klant, die wordt dan onmiddellijk geconfronteerd met een reeks negatieve gevolgen: zij krijgt geen uitkering, of uiteindelijk wel maar dan met een sanctie ook al kan zij er niets aan doen. Bewijs het als klant maar eens: “Tja, mevrouw-tje, u zegt ‘t: t is weer eens de post...”. Je kan als klant in een Kafka-situatie terecht komen. Dit praktijkgeval heeft me wel geleerd dat ik altijd moet proberen dingen uit te leggen tot dat de klant het snapt. Ik zal dat dan ook moeten checken, eventueel de klant zelf laten herhalen wat we hebben afgesproken. Ik zal ook vaker de telefoon pakken om de klant te bellen.’

### Vertrouwen in de organisatie

Hoe gaan de medewerkers, met de boodschap en de ervaring van de Buitenwereld terug naar hun organisatie? Van hun wordt verwacht met gezond verstand met regels om te gaan, zich een beter beeld te vormen van de klant, maar dat eist tijd. UWV'ers moeten voldoen aan pi's (prestatie-indicatoren), en die zijn nogal strak. De vraag van de medewerkers was dan ook hoe de Buitenwereld zich verhoudt tot de pi's. Ook is hun vraag of het werkelijk zo geregeld wordt, dat zij de ruimte krijgen hun eigen verantwoordelijkheid te nemen. Kortom: hoe wordt de Buitenwereld verankerd in de organisatie en het management?

Ina Smittenberg: 'Iedere UWV'er volgt dit programma, ook het management. De leidraad moet worden gerealiseerd op de werkvloer, de organisatie moet de voorwaarden daarvoor creëren. Er wordt dus van het management ook de nodige flexibiliteit en creativiteit verwacht. Ze hebben een ruime mate van autonomie, die ruimte moet dus ook benut worden. Dat geldt ook voor het maken en invullen van afspraken met ketenpartners. We gaan alle regio's langs om de vernieuwing te verankeren. We hebben een toolkit die door het management gebruikt kan worden om de interne vernieuwing levend te houden. Als een regio een specifieke vraag heeft of een project wil starten, kunnen wij daarvoor worden ingeschakeld. Aan de andere kant zetten wij ons er ook voor in dat een goed initiatief of een geslaagde pilot landelijk nagevolgd kan worden. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld ideeën indienen voor de Klantgerichtheidsprijs. Per maand ontvangen wij zo'n dertig ideeën, die ook weer landelijk bekend worden gemaakt zodat anderen daar gebruik van kunnen maken.'

Geconfronteerd met hun eigen manier van doen, trekken de deelnemers aan De Buitenwereld zelf ook de conclusie dat het

te strikt vasthouden aan procedures en regels niet klantgericht is. Medewerkers geven aan dat als je uitgaat van de goede trouw van de klant, je veel meer kan doen voor hem en veel meer kan bereiken. Deze dag is ook bikkelhard gebleken dat sommige procedures niets meer met de klant te maken hebben. Dat moet dus anders. Smittenberg: 'Daar werken we hard aan. We bekijken of we het principe van het perspectief van de klant op termijn tot uitdrukking kunnen laten komen in toetsing achteraf (eerst uitkeren, dan toetsen) en het afschaffen van de werkbriefjes. Door het Digitaal KlantDossier en het gebruik van Sonar wordt de overdracht tussen ketenpartners versoepeld. Als we daadwerkelijk de medewerkers ruimte willen geven om zelf oplossingen te zoeken en maatwerk te verlenen, dan moeten we procedures daarop afstemmen.'

Ten slotte toch nog even het punt van de medewerkers: hoe verdraagt de Klantgerichtheid zich met de pi's? Smittenberg: 'We moeten als organisatie ook vertrouwen in de medewerkers hebben. De medewerker moet zich veilig weten als van hem eigen verantwoordelijkheid, initiatief en creativiteit wordt verlangd. Die ruimte moet in balans zijn met de pi's. We denken na over meer kwalitatieve indicatoren, om juist aan het kwaliteitsaspect ook recht te doen. Verder moeten dit soort dingen ook gewoon bespreekbaar worden gemaakt in het werkoverleg.'

### Toekomst

In de loop van volgend jaar zijn alle UWV'ers in De Buitenwereld geweest. Dan moet het effect van alle vernieuwingsprocessen ook zo langzamerhand zichtbaar worden in klanttevredenheidsscores en in medewerkerstevredenheidsonderzoeken. Nu al is te zien dat de regio's die De Buitenwereld hebben meegemaakt, hun ruimte benutten met het ontplooiën van eigen initiatieven. Daarbij zijn ook initiatieven om de samenwerking met de regionale ketenpartners te intensiveren, al of niet rond een specifiek project. Aan de vooravond van de introductie van het Digitaal KlantDossier is dit natuurlijk ook hét moment om de regionale keten te versterken. Voor iemand, zoals ik, die UWV niet kende is misschien nog wel de meest verrassende ervaring van De Buitenwereld, dat UWV-ers net zulke betrokken mensen zijn als die bij de GSD's en CWI werken. Ken je klant, maar ken ook je keten-collega. ■

Yvet Bommeljé