

BI-systeem haalt blinddoek bij managers UWV af

WERK STAAT CENTRAAL

Een verkorting van de doorlooptijd van bezwaar- en beroepszaken met 40 procent. Dat is een van de meest in het oog springende resultaten die het UWV boekte na de introductie van nieuwe werkwijzen en een ondersteunend Business Intelligence-systeem. “We zien bottlenecks nu aankomen, die overkomen ons niet meer.”

Door Mirjam Hulsebos

Het UWV is in 2002 ontstaan als fusieproduct van vijf uitkeringsinstanties. De organisatie is verantwoordelijk voor alle werkgerelateerde uitkeringen, zoals de WW, Ziektewet en WAO. De fusie is ingezet om het werk efficiënter en effectiever te organiseren, maar ook omdat alle vijf de uitkeringsinstanties in hetzelfde vaarwater zaten: ze transformeerden allemaal van uitkeringsverstrekker naar reïntegratiespecialist die mensen snel weer aan het werk helpt. Werk staat tegenwoordig centraal in de processen.

Tijdigheid

Natuurlijk zijn mensen het niet altijd eens met een beslissing van het UWV, dat 1,2 miljoen uitkeringen verstrekt. Zij kunnen bezwaar aantekenen en komen dan terecht bij de afdeling Bezwaar & Beroep. De 1500 medewerkers handelen jaarlijks gemiddeld zo'n 100.000 bezwaarzaken af. In 20.000 zaken wordt geen overeenstemming bereikt en volgt een juridische procedure. “Wij handelen natuurlijk volgens de regels van de wet, maar dit werk is niet alleen zakelijk. Er komt heel veel emotie bij kijken”, duidt Kees de Jong het

lastigste aspect van het werk. Hij is als Hoofd Uitvoering bij het Directoraat Bezwaar & Beroep verantwoordelijk voor de operationele kant van de afhandeling van bezwaarschriften. “Het gaat erom dat procedures netjes, conform de regels en tijdig worden afgehandeld. Voorheen lag de nadruk vooral op ‘conform de regels’, maar we worden als organisatie steeds menselijker. We passen een persoonlijke benadering toe, waarbij direct al telefonisch contact wordt gezocht met cliënten om de spanning uit de lucht te halen en met de klant te zoeken naar een mogelijke oplossing. Een ander belangrijk aspect is tijdigheid, en daarin presteerden we slecht. Volgens de wet moeten zaken binnen 13 weken worden behandeld, maar net zoals de meeste andere juridische instanties in ons land hadden we moeite om die doorlooptijd te halen. Voor cliënten is die onzekerheid uitermate vervelend, want het gaat wel om hun uitkering. Wil je de klanttevredenheid verhogen, dan zul je dus niet alleen menselijk moeten zijn, maar ook snel.”

Geen inzicht

Een belangrijke reden voor de trage processen was dat het workflow management niet goed op orde was. Bezwaar-



Kees de Jong (l.) en Jan Golbach van UWV Directoraat Bezwaar & Beroep.

schriften bleven te lang in stapeltjes op een bureau liggen. Vlak voor de fusie had een van de voormalige uitkeringsinstanties net een nieuw workflow managementsysteem in gebruik genomen dat wél goed functioneerde: HIP, wat staat voor Hulp bij Informatie en Processen. Omdat de vijf verschillende ICT-systemen moesten worden samengevoegd, is besloten dit workflow managementsysteem als basis te nemen. Een prima startpunt, maar daarmee had het management nog altijd geen zicht op wat er op de werkvloer gebeurde en kon dus ook niet bijsturen.

Jan Golbach, hoofd Financieel Economische Zaken bij Bezwaar & Beroep en uit dien hoofde verantwoordelijk voor de ICT, vertelt: "Het UWV is opgedeeld in 17 regio's. Centraal was er onvoldoende zicht op wat er lokaal gebeurde. We wisten bijvoorbeeld niet wat de dagelijkse productie was, laat staan dat we bottlenecks konden zien aankomen. We misten stuurinformatie."

Toevalligerwijs kwam een collega op de website van BI-leverancier Anago terecht en wees Golbach daarop. "Anago had een aantal standaard softwaremodules die heel flexibel zijn. Daarmee kan heel snel een maatwerkoplossing worden gebouwd, zonder de nadelen die normaal aan maatwerk verbonden zijn, zoals een ingewikkeld beheer en inflexibiliteit. Die eenvoud sprak ons aan, want onze organisatie en de processen zijn al complex genoeg."

Mensen van het toen nog zeer kleine bedrijfje werden uitgenodigd om eens te komen laten zien wat ze precies in huis hadden. Zij stelden voor om tegen 'no cure, no pay' een systeem te bouwen dat UWV het zo broodnodige inzicht zou bieden. In een tweedaagse sessie zijn alle eisen en wensen besproken en zes weken later lag er een werkbaar systeem. Golbach: "Het was weliswaar nog niet optimaal, maar het was

wél een systeem waarin onze visie tot uitdrukking kwam. We hebben daarmee proefgedraaid in twee regio's en dat liep vanaf dag één lekker. Natuurlijk waren er kinderziektes, maar Anago verhielp de problemen snel. Een telefoontje was genoeg om ze in actie te laten komen." Het was daarbij uiteraard een voordeel dat het BI-systeem geen primair systeem was. "We konden het zo af en toe even uit de lucht halen zonder dat alle medewerkers direct duimen zaten te draaien." Bovendien werken alleen de managers met het systeem, vanaf het laagste managementniveau tot aan de directie.

Reeds drie maanden na de start van de pilot was Golbach zo zeker van zijn zaak dat een uitrol in de andere vijftien regio's volgde. "De medewerkers hadden collega's op andere locaties erover verteld, dus ze begonnen er zelf om te vragen. Daarbij speelde mee dat we eigenlijk nog midden in de fusie zaten, iedereen had moeite om grip te houden. Dus toen ze ineens van collega's in andere regio's hoorden dat zij een systeem hadden dat die grip wel bood, ging dat als een lopend vuurtje rond. Ik loop al heel wat jaartjes mee, maar dit was voor het eerst dat medewerkers stonden te springen om met nieuwe software te gaan werken. We hebben geen moeite hoeven doen om draagvlak te creëren."

Blinddoek af

De reden voor het enthousiasme is begrijpelijk: voorheen tastten managers in het duister als het gaat om zaken als de instroom van nieuwe bezwaarschriften, de uitstroom van afgehandelde zaken, de werkvoorraad per medewerker en locatie en de tijdigheid waarmee die wordt weggewerkt. Anago haalde als het ware de blinddoek af en gaf eindelijk inzicht. "Je ziet nu een prop de pijlpijn in gaan en weet wanneer die prop een echte bottleneck wordt. Je kunt dus tijdig ingrijpen", vertelt De Jong.

Dit regelen van de werkdruk is overigens maar een van de vele aspecten waarvoor Anago wordt ingezet. UWV heeft diverse prestatie-indicatoren benoemd waarop wekelijks wordt gemeten. Dit zijn onder meer de snelheid en effectiviteit van klachtenafhandeling, ziekteverzuim, personele capaciteit, budgetbewaking en de efficiency van de uitvoering van het werkproces. Het systeem bevat tevens een rolling forecast van twaalf maanden waarin onder meer de macro-economische omstandigheden en op handen zijnde wetswijzigingen worden meegenomen.

De data die Anago bewerkt tot stuurinformatie komen uit het onderliggende workflow managementsysteem. Golbach: "Eens per week maken we een download naar Anago. Vaker is in ons geval niet nodig, want het gaat niet om heel tijd-kritische informatie. We hebben een afweging gemaakt tussen wenselijkheid en kosten. Vergis je niet hoeveel meer werk je jezelf op de hals haalt in termen van beheer, als je iedere dag actuele informatie wilt hebben."

De meest belangrijke KPI is de workload. Zien managers aankomen dat ze een capaciteitsprobleem krijgen, dan kunnen ze tijdig kijken of er in andere regio's misschien

Foto: Harry Otto.

sprake is van overcapaciteit en het werk beter verdelen. Bij het te lijf gaan van de te lange doorlooptijden heeft dit voor een fikse verbetering gezorgd.

Maar dit is niet de enige verbetering. Ook de kwaliteit van de processen is verbeterd doordat structurele problemen nu beter worden herkend en worden opgelost. Golbach noemt een voorbeeld. "Neem de dagloonberekening van uitzendkrachten. Dat is een heel ingewikkelde berekening waarin gemakkelijk iets misgaat, maar in een regio maak je geen honderden van die berekeningen. Door echter alle zaken in 17 regio's te analyseren, kunnen we wél herkennen dat een bepaald probleem zich vaker voordoet en dus structureel is. Het gaat dan weliswaar om fouten die heel weinig voorkomen, maar als je veel van dat soort dingen optelt, kom je toch tot een behoorlijke tijdsbesparing. Op die manier verbeteren we stapje voor stapje de kwaliteit van onze processen."

Menselijk contact

Die kwaliteitsverbetering leidt uiteindelijk tot minder werk. Direct omdat een proces efficiënter verloopt, en indirect omdat cliënten minder vaak aanleiding hebben om bezwaar aan te tekenen. Er worden immers minder fouten gemaakt. Het is daarom niet vreemd dat het aantal procedures relatief sneller daalt dan het aantal uitkeringsgerechtigden.

De kwaliteitsverbetering gaat overigens niet alleen om de inhoudelijk kant van het werk, maar ook om de wijze waarop met klanten wordt omgegaan. De Jong: "We hebben een tijdje geleden een nieuwe werkwijze geïntroduceerd waarbij we mensen die bezwaar aantekenen persoonlijk benaderen. Even een telefoontje om te vragen wat ze dwarszit en om door te vragen hoe de vork in de steel zit. Mensen waarderen dat en het leidt er ook vaak toe dat ze een bezwaar terugtrekken, omdat ze inzien dat ze het bij het verkeerde eind hebben of omdat we het hebben kunnen oplossen."

Of medewerkers ook structureel dat telefonische contact met cliënten opnemen, is iets dat de afdelingsmanagers in Anago kunnen zien, vertelt Golbach. "Daarin is inzichtelijk in hoeveel procent van de zaken er telefonisch contact met de cliënt is geweest. Soms is dat niet nodig, als bijvoorbeeld een advocaat het bewust wil laten aankomen op een rechtszaak. Maar in het leeuwendeel van de situaties versoepelt dit contact de rest van het proces. Het is daarom belangrijk dat een manager daarop kan sturen. Hij kan nu tot op het niveau van een medewerker zien hoe vaak er persoonlijk contact is opgenomen. Maar hij kan bijvoorbeeld ook zien in hoeveel dossiers informatie ontbreekt. Dat stimuleert mensen om dossiers volledig te maken en houden."

De informatie die verkregen wordt door de persoonlijke benadering bij bezwaarzaken leidt ook tot procesverbeteringen in het primaire proces van UWV en daarmee tot minder geschillen met klanten. De Jong geeft daarvan een voorbeeld. "Wij hebben geleerd dat bepaalde typen beslissingen sneller tot een bezwaar leiden dan anderen. We hebben door ons

overkoepelende BI-systeem nu een beter inzicht welke beslissingen dat zijn. Bij beslissingen waarbij de kans op een bezwaar groot is, bellen tegenwoordig onze collega's van de afdeling WW de klanten eerst op voordat die de schriftelijke beslissing op hun deurmat vinden. Op die manier kanaliseren we de emotie, want vaak gaat het om beslissingen waardoor de uitkering lager uitvalt dan de persoon in kwestie in gedachten had. Maar het stelt ons ook in staat om fouten af te vangen, want door dat telefonische contact horen we soms ook dingen waarmee we nog geen rekening hadden kunnen houden. Al met al scheelt ons dat veel procedures. Maar uiteraard is het ook een stuk prettiger voor de cliënt."

Snel implementeren

Het aangename van Anago is dat het dit soort nieuwe werkwijzen direct kan ondersteunen. Er is geen nieuw, langdurig implementatietraject nodig, slechts enkele aanpassingen. "Binnenkort gaan we de persoonlijke benadering ook invoeren voor medische zaken", geeft Golbach als voorbeeld aan. "In medische zaken kan dan ook een arts de cliënt bellen in plaats van een juridisch medewerker. Dat betekent een verandering in het werk van de arts. Door dit meteen in Anago op te nemen, kunnen wij monitoren hoe de invoering van zo'n nieuw proces loopt. Als artsen nalaten om zelf contact op te nemen, kunnen we ze direct daarop aanspreken. Een proceswijziging kan daardoor veel sneller en soepeler worden ingevoerd. Je komt er niet pas na een halfjaar achter dat sommige mensen de nieuwe werkwijze negeren."

Al met al leidt dit ertoe dat de klanttevredenheid in de lift zit. De Jong: "UWV is natuurlijk geen organisatie waar mensen snel tevreden over zijn, en al helemaal niet als ze bezwaar maken tegen een beslissing van ons. Maar toch zien we dat we nu veel beter worden beoordeeld dan een aantal jaren geleden. We reageren sneller, maken persoonlijk contact, maken minder fouten. Het zijn allemaal kleine puzzelstukjes die op hun plaats beginnen te vallen."

Dat is bij de buitenwacht niet onopgemerkt gebleven. Vorig jaar won het bedrijf de BI Award in de categorie non-profit. Met name de doorlooptijdverkorting van 40 procent sprong in het oog. Een jaar na dato is De Jong nog altijd een beetje verbaasd dat ze die award hebben gewonnen. "We hebben ons geen moment afgevraagd hoe de buitenwacht er tegenaan zou kijken of hoe we het deden in vergelijking tot anderen, we waren alleen maar bezig met onze eigen processen. Natuurlijk zagen we een grote verbetering, maar het paste in de lijn die we hadden ingezet. Het kwam niet als een verrassing, het was een logisch gevolg van de veranderingen die we hadden doorgevoerd. De implementatie van Anago was daar slechts één van. De resultaten zijn dan ook niet enkel het gevolg van BI, maar van een algehele cultuurverandering. Het is geen prestatie van de software, maar van onze mensen. Daar ben ik best trots op."

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.