

---

## In dienst van de burger

Overkoepelende rapportage programma Dienstbare Overheid





Inspectie Werk en Inkomen  
*Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid*

---

## In dienst van de burger

Overkoepelende rapportage programma Dienstbare Overheid

## Colofon

Programma	Dienstbare Overheid
Nummer	R 09/06, november 2009
ISSN	1383-8733
ISBN	978-90-5079-228-8

## Voorwoord

Zowel bij het kabinet als bij het lokale bestuur staat de kwaliteit van de dienstverlening aan de burger hoog in het vaandel. Het beleid van beide is erop gericht te werken aan één effectieve overheid in dienst van de burger. De kwaliteit van de dienstverlening moet op een hoger plan worden gebracht.

De Inspectie Werk en Inkomen toetst of de uitvoeringsorganisaties, gemeenten en werkpleinen op zo'n manier werken, dat de kwaliteit van de dienstverlening ook daadwerkelijk verbetert. De inspectie sluit daarbij aan bij de eigen verantwoordelijkheid van de uitvoeringsorganisaties en hanteert de normen die in wetten en door de minister aan de uitvoeringsorganisaties zijn opgelegd.

De overkoepelende rapportage die voor u ligt, is het resultaat van drie inspectieonderzoeken die zijn uitgevoerd binnen het programma Dienstbare Overheid. In deze rapportage geeft de inspectie een oordeel over de bereikte verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening binnen de sector werk en inkomen. Zowel de bereikte kwaliteitsverbetering per uitvoeringsorganisatie afzonderlijk, als die voor de sector werk en inkomen als geheel komt hierbij aan bod.

Drs. P.H.B. Pennekamp  
*Inspecteur-generaal a.i.*



## Inhoud

	Colofon—2
<b>1</b>	<b>Inleiding—7</b>
<b>2</b>	<b>Sturing op dienstverlening—9</b>
<b>3</b>	<b>Oordelen van de klant—17</b>
<b>4</b>	<b>Ketendienstverlening nader beschouwd—21</b>
4.1	Werkpleinen—21
4.2	Kwaliteit van de inkomensdienstverlening—21
<b>5</b>	<b>Oordeel—23</b>
<b>6</b>	<b>Reactie SUWI -partijen—25</b>
	Lijst van afkortingen—27
	Bijlage 1 AKO klantprincipes werkzoekenden/BurgerserviceCode—25
	Bijlage 2 Reacties Sociale Verzekeringsbank, Uitvoeringsinstituut Werknemers- verzekeringen en Divosa—31
	Publicaties van de Inspectie Werk en Inkomen—39





## 1 Inleiding

De verbetering van de kwaliteit van overheidsdienstverlening is de zesde pijler in het beleidsprogramma van het kabinet Balkenende IV.<sup>1</sup> Deze pijler 'Overheid en dienstbare publieke sector', geeft aan dat de overheidsdienstverlening op een hoger peil kan en moet worden gebracht: kwaliteit voorop en een zeven voor overheidsdienstverlening. In juni 2007 hebben het Rijk en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) het bestuursakkoord 'Samen aan de slag' gesloten. Dit akkoord bevat een inhoudelijke agenda waarin Rijk en gemeenten zich committeren te zullen werken aan één effectieve overheid in dienst van de burger. Deze ambities vormen het beleidsmatige kader voor een dienstbare overheid.

Met de invoering van de wet Structuur Uitvoering Werk en Inkomen (SUWI) in 2002 ontstond de eerste keten van dienstverlening in de sociale zekerheid met de volgende doelen: werk- en uitkeringsintake aan de kop van het proces door de voormalige Centra voor Werk en Inkomen (CWI), uitkeringsbeoordeling en re-integratieactiviteiten door het Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen (UWV) of door de diensten voor werk en inkomen van gemeenten. De wet SUWI behelst ook de taken van de Sociale Verzekeringsbank (SVB), die verantwoordelijk is voor de uitvoering van verschillende inkomensvoorzieningen.

Anno 2009 is het CWI gefuseerd met het UWV. Voor UWV en gemeenten is de nadruk komen te liggen op het aanbieden van integrale dienstverlening op werkpleinen. Op de werkpleinen mogen burgers de afzonderlijke organisaties aanspreken als één geheel, als één keten. Klantgerichtheid is één van de kerndoelen van de Wet SUWI.

Vanwege de bovengenoemde ambities van het kabinet op het gebied van overheidsdienstverlening en vanwege de constatering dat de kwaliteit van de dienstverlening in de sociale zekerheid nog niet overal goed op orde is, is de Inspectie Werk en Inkomen in 2008 gestart met het toezichtprogramma Dienstbare Overheid. Met dit programma biedt IWI de uitvoeringsorganisaties en gemeenten inzicht in de sterke en zwakke punten van de dienstverlening, op organisatie- en ketenniveau. Met dit inzicht kunnen zij concrete verbeteringen doorvoeren. Voor het toezichtprogramma IWI zijn de klantprincipes van het Algemeen Ketenoverleg (AKO) en de kwaliteitskaders van de Burger Servicecode (BSC) richtinggevend.

De BSC benoemt kwaliteitseisen voor de (digitale) contacten tussen overheid en burger en stelt daarbij de burger centraal. Het gaat niet alleen om de diensten die individuele overheidsorganisaties aanbieden, maar juist ook om de samenhang in het aanbod van verschillende organisaties en de keten waarin de dienstverlening wordt aangeboden, bijvoorbeeld in de keten van werk en inkomen. De AKO-klantprincipes zijn ontwikkeld door de ketenpartners ten behoeve van de dienstverlening in het stelsel van werk en inkomen. Ook deze principes stellen de klant centraal; op onderscheiden onderdelen geven zij een aanvulling op de BSC zoals de AKO-eis dat de dienstverlening tijdig plaats vindt. In de bijlage zijn de AKO-klantprincipes en de kwaliteitseisen van de BSC opgenomen.

In deze eerste systeemgerichte overkoepelende rapportage van het programma Dienstbare Overheid geeft de inspectie een oordeel over de bereikte verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening binnen de sector werk en inkomen. De inspectie zet de bereikte kwaliteitsverbetering per uitvoeringsorganisatie afzonderlijk en voor

<sup>1</sup> Beleidsprogramma Balkenende IV 'Samen werken, samen leven'.

de sector werk en inkomen als geheel af tegen de ambities 'een zeven voor overheidsdienstverlening' en 'één effectieve overheid in dienst van de burger'.<sup>2</sup> Om tot dit oordeel te komen gaat de inspectie in de eerste plaats in op de (keten)initiatieven die SVB, UWV, gemeenten en werkpleinen hebben genomen om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Hierbij passeren ook de verschillende sturingsrelaties voor de sector werk en inkomen de revue, vanwege de concretisering van de afspraken uit het beleidsprogramma van Balkenende IV en het bestuursakkoord "Samen aan de slag".

Uiteraard zijn deze organisaties ook benieuwd naar de effecten van hun initiatieven op de klanttevredenheid. Daarom biedt IWI ook inzicht in de klanttevredenheidsonderzoeken die SVB, UWV, gemeenten en werkpleinen (laten) uitvoeren. De rapportcijfers die de klanten geven, bieden inzicht in hoe ver de sector werk en inkomen is met de kwaliteitsverbetering, afgezet tegen de na te streven 'zeven voor overheidsdienstverlening'.

Met het oog op de ambitie van 'een effectieve overheid' wordt de ketendienstverlening aan de hand van twee specifieke dienstverleningssituaties nader beschouwd. Het gaat hier om de implementatie van de integrale dienstverlening op de werkpleinen en om de toegankelijkheid van inkomensregelingen.

<sup>2</sup> Voor de overkoepelende rapportage heeft IWI gebruikgemaakt van de bevindingen uit haar onderzoeken 'Zicht op service', 'Verankering integrale dienstverlening' en 'Toegankelijkheid inkomensregelingen'.

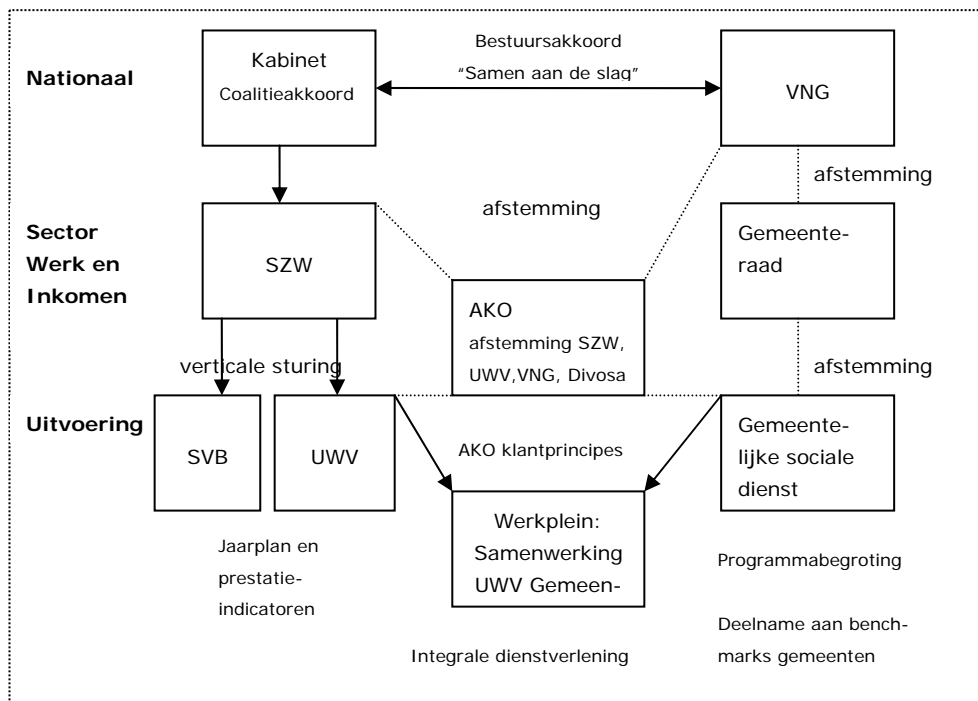
## 2 Sturing op dienstverlening

De overheidsdienstverlening moet volgens het kabinet en de VNG voldoen aan de volgende criteria: kwaliteitsverbetering, één effectieve overheid en een zeven voor dienstverlening naar het oordeel van burgers en bedrijven. In dit hoofdstuk beschrijft de inspectie op welke wijze de uitvoeringsorganisaties van de sector werk en inkomen deze ambities (willen) realiseren. Na een schets van de sturingsrelaties binnen de sector werk en inkomen, komen de ‘kolomsgewijze’ initiatieven van de SVB, UWV en gemeenten voor verbetering van de dienstverlening aan de orde. Vervolgens geeft IWI aan op welke wijze UWV en gemeenten gezamenlijk werken aan de verbetering van de (keten)dienstverlening op de werkpleinen.

### 2.1 Sturingsrelaties binnen de sector werk en inkomen

Binnen de sector werk en inkomen is er sprake van verschillende sturingsrelaties. Figuur 1 laat zien hoe de sturing vanuit SZW op de verschillende organisaties is geregeld. In deze figuur is tevens opgenomen hoe op de verschillende dienstverleningsinitiatieven en – afspraken wordt gestuurd.

Figuur 1



#### Toelichting

In het coalitieakkoord "Samen werken samen leven" en het beleidsprogramma zijn de doelstellingen van het kabinet vastgelegd voor het verbeteren van de kwaliteit van de overheidsdienstverlening. Deze doelstellingen vormen het uitgangspunt voor het door de minister van SZW te voeren beleid. De aansturing van SVB en UWV dient hierop aan te sluiten.

De minister van SZW keurt de jaarplannen van UWV en SVB goed (uitvoeringsniveau). SVB en UWV zijn wettelijk verplicht verantwoording af te leggen over de individuele prestaties aan de minister van SZW.

Het kabinet sluit met de VNG bestuurlijke akkoorden. Het college van burgemeester en wethouders voert het coalitieakkoord uit van de desbetreffende gemeente, op basis van een jaarlijkse programmabegroting. Het college van burgemeester en wethouders legt verantwoording af aan de gemeenteraad. Gemeenten zijn lid van de VNG.

Het Algemeen Keten Overleg (AKO) is een overleg van de ketenpartners UWV, VNG en Divosa met als functie onder andere gezamenlijk afspraken te maken over het realiseren van de afgesproken ambities in de keten van werk en inkomen.

## 2.2 Initiatieven van SVB, UWV en gemeenten

### **Sociale Verzekeringsbank**

In 2006 startte de SVB met een veranderprogramma 'SVB Tien'. Met dit programma beoogt de SVB om in 2013 een excellente dienstverlening aan burgers te (blijven) garanderen, de uitvoeringskosten te verlagen, de doorlooptijden te verkorten en flexibel te kunnen aansluiten op innovaties binnen de overheid. SVB Tien is een complex meerjarig programma, met risico's ten aanzien van kostenbeheersing en het bereiken van resultaten. De SVB beschouwt het veranderprogramma als het fundament voor een rechtmatige, doelmatige en doeltreffende wetsuitvoering.

Om een excellente dienstverlening aan klanten te garanderen, is de SVB de organisatie aan het herinrichten, evenals de werkprocessen en de ondersteunende ICT. In 2008/9 heeft de SVB nieuw ICT-architectuur ontwikkeld en in 2010 richt de SVB zich op de eerste stappen van de implementatie daarvan. Voor een kwalitatief goede dienstverlening heeft de SVB ook geïnvesteerd in een ontwikkeltraject voor het management en is met medewerkers gecommuniceerd over het gewenste gedrag en het veranderende perspectief van werkzaamheden.

### *Integrale Serviceteams SVB*

In het kader van de klantgerichtheid en een kwalitatief betere dienstverlening, heeft de SVB callcenters afgeschaft en heeft in 2006 het instrument 'serviceteams' geïntroduceerd. Dat betekende naast het afschaffen van de call centers het samenvoegen van front en backoffice, zodat de klant zo min mogelijk moeite hoeft te doen om geholpen te worden en dienstverlening op maat krijgt aangeboden. Klanten kunnen direct telefonisch contact opnemen met een medewerker van het serviceteam en zijn geen 'nummer'. De serviceteams zijn om te beginnen ingevoerd in de bestaande structuur van afdelingen Kinderbijslag en AOW/Anw.

De integrale serviceteams willen die afdelingsgrenzen slechten. In een integraal werkend team, behandelen medewerkers alle wetten. Daardoor kan iemand die voor meerdere regelingen van de SVB klant is, ook in een contact direct worden geholpen. Gedurende 2009 experimenteren 8 (van de 9) kantoren met elk 1 integraal serviceteam. Mede op basis van de evaluatie van dit experiment, wordt besloten wanneer en op welke wijze integrale teams SVB-breed worden ingevoerd.

Om serviceteams goed te laten werken, worden werkprocessen opnieuw beschreven en geautomatiseerd.

### *'Mijn SVB'*

Een ander initiatief van de SVB is 'Mijn SVB'. Al vanaf de invoering van DigiD zijn de meeste webservices van de SVB ingevoerd. Met Mijn SVB zijn in 2009 diverse webservices samengevoegd. Hierdoor kunnen klanten via internet in een persoonlijke omgeving (mijndomein omgeving) gegevens wijzigen of aanvragen indienen. Dit project is gefaseerd ingevoerd. In 2009 kunnen alle regelingen via internet worden afgehandeld.

Verder biedt de SVB aan de klanten een zogenaamde 'servicegarantie'. Deze garantie houdt het volgende in:

- Er is juiste en actuele informatie op de website [www.svb.nl](http://www.svb.nl). Iedereen die kinderbijslag, AOW of ANW ontvangt, kan met DigiD zijn gegevens wijzigen.
- Klanten die mailen krijgen binnen twee werkdagen antwoord.
- De SVB handelt verreweg de meeste telefonische vragen en verzoeken direct af.
- De SVB beantwoordt brieven binnen tien werkdagen.
- De balie medewerkers helpen klanten binnen tien minuten.

De servicegarantie vertelt een individuele burger waar hij op kan rekenen als hij contact met de SVB opneemt. Dat is vooral een externe en persoonlijke belofte die door de medewerkers moet worden gehouden. Daarnaast hanteert de SVB normen waarop intern gestuurd wordt en waar verantwoording over wordt afgelegd. Zo streeft de SVB ernaar dat 80 procent van de telefoontjes binnen 20 seconden worden beantwoord. De prestaties meet de SVB per kantoor (bijvoorbeeld de afhandeling aan de balie) of over de hele organisatie (bijvoorbeeld de afhandeling van telefoontjes).

Verder streeft de SVB dat klachten van klanten binnen zes weken worden behandeld.

Het jaarplan 2009 van SVB bevat prestatie-indicatoren voor de kwaliteit van de dienstverlening. De telefonische en schriftelijke klanttevredenheid en de tevredenheid over internetdienstverlening zijn daarin opgenomen. De SVB streeft er naar het rapportcijfer 8 te realiseren in 2009. Eind 2009 zal een klanttevredenheidsonderzoek plaatsvinden

### **Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen**

Van 2006 tot 2009 heeft UWV met het programma Vernieuwing UWV een aanvang gemaakt met de kanteling van een wetgerichte naar een klantgerichte organisatie. Deze kanteling behelsde een herinrichting van de klantprocessen, een nieuwe organisatiestructuur en een uitgebreid cultuurinterventieprogramma.

Binnen UWV is in dit verband onder andere de divisie 'Klant en Service' in het leven geroepen, die ervoor moet zorgen dat de dienstverlening door klanten als één logisch geheel wordt ervaren. Daartoe bewaakt de divisie de bereikbaarheid via telefoon, internet en post, heldere en eenduidige informatieverstrekking aan klanten, klachtafhandeling, cliëntparticipatie en het relatiebeheer met werkgevers.

### *Klant Contactcentrum UWV*

Werkgevers en werkzoekenden kunnen voor allerlei vragen terecht bij het Klant Contactcentrum (KCC) van het UWV. Het KCC hanteert de volgende uitgangspunten: één aanspreekpunt voor de klant, informatie op maat en goede bereikbaarheid. Klanten worden met hun Burger Service Nummer (BSN) of loonheffingsnummer (werkgevers) automatisch verbonden met de juiste adviseur of KCC-vestiging. Op het moment dat de adviseur het telefoontje van de klant aanneemt, heeft hij op het scherm het klantbeeld. Dit vergemakkelijkt de vraaganalyse. De regiokantoren en

divisies gebruiken de registratiegegevens van het KCC om de werkprocessen te verbeteren.

UWV heeft 'cliëntregels' opgesteld. Op basis van deze regels mag de klant het volgende van UWV verwachten:

- De cliënt wordt volledig en tijdig geïnformeerd over zijn rechten en plichten
- De cliënt ervaart een zo kort mogelijke wachttijd of afhandeltijd en krijgt zo snel mogelijk waar hij recht op heeft
- De cliënt wordt zo min mogelijk belast met het leveren van gegevens en het verstrekken van informatie
- De cliënt wordt correct en vriendelijk behandeld
- De cliënt heeft invloed op de dienstverlening van de organisatie.

UWV streeft ook in 2009 naar snel en goed geholpen klanten. Klanten moeten op een makkelijke manier een beroep kunnen doen op de diensten. Een deskundige en respectvolle bejegening, een professionele handelswijze, goede bereikbaarheid en goede informatievoorziening zijn daar onderdeel van. Door aanpassingen van de ICT-infrastructuur beschikt UWV over een klantvolgsysteem en een elektronisch archief en dossier.

Het jaarplan 2009 van UWV benoemt prestatie-indicatoren voor de klantgerichtheid voor uitkeringsgerechtigden en werkgevers. De ambitie van UWV is respectievelijk het rapportcijfer 6.8 en 6.0 te realiseren.

### **Gemeenten**

Gemeenten voeren op het terrein van werk en inkomen taken uit die voortvloeien uit de Wet werk en bijstand (WWB) en de Wet Sociale Werkvoorziening.

Voor wat betreft de dienstverlening op het terrein van werk en inkomen werken gemeenten samen met het UWV op de werkpleinen. Daarnaast houden gemeenten rekening met de afspraken die de VNG heeft gemaakt met het Rijk in het bestuursakkoord 'Samen aan de slag': een zeven voor kwaliteit van de overheidsdienstverlening en één effectieve overheid in dienst van de burger.

Bij het realiseren van deze doelen beschikken de gemeenten over beleidsvrijheid. In het onderzoek 'Zicht op service' constateert IWI dat een groot aantal van de onderzochte gemeenten de doelstelling 'een zeven voor overheidsdienstverlening' nastreeft. Dit blijkt uit programmabegrotingen 2009 of onderliggende stukken, zoals beleidsnotities en afdelingsplannen sociale zaken. Enkele gemeenten streven naar het rapportcijfer 7,5 of een 8 voor de dienstverlening.

Uit hetzelfde onderzoek blijkt verder dat het merendeel van de onderzochte gemeenten over een programma ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening beschikt. De uitvoering van deze programma's zijn bij de gemeentelijke dienstonderdelen belegd. De sociale diensten of diensten voor werk en inkomen van gemeenten vertalen de te realiseren kwaliteitsverbeteringen in verbeteringen van bijvoorbeeld de bereikbaarheid, de doorlooptijd van aanvragen WWB en bijzondere bijstand, een afname van het aantal gegronde bezwaarschriften en de verbetering van de klanttevredenheid. Deze prestatie-indicatoren zijn opgenomen in de programmabegrotingen en onderliggende plannen, waaronder afdelingsplannen, managementcontracten en gemeentelijke klanttevredenheidsenquêtes.

Enkele van de onderzochte gemeenten hebben geen indicatoren voor de kwaliteit van de dienstverlening onder het motto 'Niet praten, maar doen'. Een recentelijke reorganisatie of de ontwikkeling van het werkplein zijn ook redenen voor het ontbreken van indicatoren. Een deel van de (vooral kleinere) gemeenten heeft de uitvoering van taken op het terrein van werk en inkomen overgedragen aan een intergemeentelijk samenwerkingsverband. Voor de intergemeentelijke sociale dienst

betekent dit dat er op basis van overleg met de gemeenten gekomen moet worden tot een eenduidige set van kwaliteitseisen voor de dienstverlening. Binnen het intergemeentelijke samenwerkingsverband houden bestuurders van de afzonderlijke gemeenten zeggenschap over het eigen gemeentelijk beleid en het gemeentelijk WWB-budget.

#### *Leren van elkaar*

Gemeenten verbeteren verder de eigen kwaliteit en prestaties door van elkaar te leren. Hiervoor investeren ze in gecertificeerde benchmarks, onder andere via de website [www.waarstaatjegemeente.nl](http://www.waarstaatjegemeente.nl), een platform voor gemeentelijke prestatievergelijkingen op nagenoeg alle dienstonderdelen, geïnitieerd door de VNG. Gemeenten kunnen zich voor deze benchmarks aanmelden en inzicht krijgen én bieden in hun prestaties. De prestaties zijn ook voor burgers vergelijkbaar en transparant. De inspectie constateert dat gemeenten ook investeren in kwaliteitshandvesten, waarin ze vermelden welke normen en prestaties gelden bij de uitoefening van werk-, zorg- en inkomenstaken.

IWI constateert dat het naast elkaar bestaan van landelijke en lokale initiatieven kan leiden tot een situatie waarin werkpleinen te maken krijgen met uiteenlopende eisen ten aanzien van het dienstverleningsniveau. Dit is een risico voor de kwaliteit van de dienstverlening, omdat de dienstverlening aan de klant binnen de sector werk en inkomen vaak vorm krijgt op het raakvlak van verschillende betrokken partijen. Het feit dat sommige gemeenten de uitvoering van taken op het terrein van werk en inkomen hebben overgedragen aan een intergemeentelijk samenwerkingsverband, legt een extra druk op het (kunnen) maken van eenduidige afspraken over de kwaliteit van de dienstverlening.

### **2.3 Keteninitiatieven**

#### *Werkpleinen*

In de SUWI-wetgeving is sprake van een verplichte samenwerking tussen de ketenpartners UWV en gemeenten.<sup>3</sup> In de sector werk en inkomen ligt in dit kader de nadruk op integrale dienstverlening op werkpleinen. De deelnemende organisaties zijn UWV en de diensten voor werk en inkomen van gemeenten. Deze organisaties zijn ook verantwoordelijk voor de totstandkoming van de integrale dienstverlening. Op de ca. 124 werkpleinen mogen burgers de afzonderlijke, deelnemende organisaties aanspreken als één geheel, als één keten. Het Algemeen Ketenoverleg (AKO)<sup>4</sup> heeft ten aanzien van de dienstverlening door het Werkplein de volgende hoofdprincipes benoemd:

- samenwerking tussen UWV Werkbedrijf en één of meer gemeenten op lokaal niveau is met inzet van de gezamenlijke middelen en mogelijkheden;
- gericht ingezet wordt op het gezamenlijk uitvoeren van Werk, Inkomen en Participatie;
- de dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden geïntegreerd wordt aangeboden<sup>5</sup>;
- binnen een organisatorische setting (gezamenlijk MT, gezamenlijk jaarplan, etc.) wordt gewerkt;

<sup>3</sup> In artikel 9 van de Wet SUWI is de verplichting tot samenwerking tussen deze ketenpartners opgenomen.

<sup>4</sup> Het AKO is een platform voor afstemming. Het AKO heeft geen bestuurlijke bevoegdheden.

<sup>5</sup> In het Programmaplan integrale dienstverlening d.d. 29-10-2007 zijn vier klantprincipes (één aanspreekpunt, één geïntegreerd werkproces, een klantgericht e houding en geïntegreerde werkgeversbenadering) voor het eerst opgenomen.

- er maatwerk wordt geboden aan werkgevers en werknemers door een professional die daarin wordt gefaciliteerd;
  - sprake is van één locatie.
- Naast deze hoofdprincipes is het altijd mogelijk dat op grond van lokale situaties er meer samenwerkingsprincipes worden gehanteerd, bijvoorbeeld in combinatie met zorg.
- De concretisering van deze principes op de werkpleinen moeten het eerdergenoemde risico over verschillende doelstellingen tussen UWV en gemeenten ondervangen.

Op het werkplein melden werkzoekenden en uitkeringsgerechtigden zich voor arbeidsbemiddeling en andere voorzieningen, zoals re-integratietrajecten, participatiemogelijkheden en uitkeringen. Ook mensen die ander werk willen, kunnen gebruik maken van de diensten van het werkplein.

Werkpleinen zijn dé plaatsen waar de publieke dienstverlening van werk en inkomen plaatsvindt.

Naast deze voorzieningen kunnen de klanten op de werkpleinen informatie en advies inwinnen over onder andere het zelfstandig ondernemerschap. De betrokken partijen moeten onderling eenduidige afspraken maken over het kwaliteitsniveau van de dienstverlening op de werkpleinen

#### *Decentrale invulling*

UWV en gemeenten moeten op decentraal niveau invulling geven aan het concept integrale dienstverlening. In de jaarplannen van de Werkpleinen moet aandacht besteed worden aan de prestatie indicator klanttevredenheid werkzoekenden en werkgevers. Het tempo van de implementatie van de integrale dienstverlening loopt per locatie uiteen en is daardoor mede bepalend voor de mate waarin sprake is van een gezamenlijke visie op dienstverlening.

SZW en in het AKO verenigde partijen hebben afgesproken dat op 1 januari 2010 dertien van de veertien mijlpalen van de Landkaart moeten zijn gerealiseerd.<sup>6</sup> De laatste mijlpaal, de borging van de (klant)verbetercyclus, valt buiten deze afspraak. In hoofdstuk vier gaat de inspectie in op de stand van zaken van de realisatie van de mijlpalen.

## **2.4 Conclusies**

Afsluitend komt de inspectie tot de volgende conclusies:

- SVB, UWV en (de onderzochte) gemeenten hebben voor de eigen organisatie de ambitie om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, uitgaande van (tenminste) het rapportcijfer 7 voor overheidsdienstverlening aan de burger eind 2010. Daarvoor worden organisatie- en werkprocessen aangepast, inclusief de benodigde ICT-infrastructuur. Met het oog op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening worden verbeteringen doorgevoerd en worden de prestaties inzichtelijk gemaakt. Deze 'kolomsgewijze' verbetertrajecten dragen bij aan het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening en klantgerichtheid.
- In het gemeentelijk domein wordt hard gewerkt aan het inzichtelijk maken van de geleverde prestaties via benchmarks op [www.waarstaatjegemeente.nl](http://www.waarstaatjegemeente.nl). Deze website biedt aan de deelnemende gemeenten de mogelijkheid om van elkaar te leren. Op

<sup>6</sup> De veertien mijlpalen zijn: alle ketenpartijen zijn betrokken, arbeidsmarktanalyse beschikbaar, visie en doelstellingen vastgesteld, ketenjaarplan vastgesteld, gezamenlijk marktwerkingsplan, dienstverleningsconcept werkzoekende, dienstverleningsconcept werkgevers, MT portefeuille verdeling, 1 aanspreekpunt werkzoekenden, 1 aanspreekpunt werkgevers, ontschotter en enkelvoudige kanalen, integrale teams, ketenbrede werkpleken en applicaties, (klant)verbetercyclus geïmplementeerd.



termijn kan deze site, naar de mening van de inspectie, uitgroeien tot een kennisbron van de prestaties van gemeenten op de diverse beleidsterreinen.

- Keteninitiatieven zijn in de sector werk en inkomen belangrijk, omdat verschillende diensten bij verschillende organisaties zijn belegd. Keteninitiatieven benadrukken daarmee het belang van het realiseren van de ambitie 'één effectieve overheid in dienst van de burger'. De keteninitiatieven, zoals integrale dienstverlening, worden decentraal ontwikkeld. De implementatie van de keteninitiatieven, zoals integrale dienstverlening, vindt plaats binnen landelijke kaders die door het AKO zijn opgesteld. Tegelijkertijd blijft er ruimte op het niveau van het Werkplein om beslissingen te nemen die passen bij de specifieke lokale en regionale situatie. Het Werkplein kan daarmee te maken krijgen met afwijkende eisen en wensen ten aanzien van de dienstverlening door het landelijk opererende en aangestuurde UWV enerzijds en de gemeenten, met een eigen lokaal beleid anderzijds.
- De inspectie heeft geen operationalisering aangetroffen van de afspraken uit het coalitieakkoord en het bestuursakkoord rijk – VNG, hoe SVB, UWV en gemeenten op het niveau van de sector werk en inkomen tot 'één effectieve overheid in dienst van de burger' moeten komen. Het feit dat de sector werk en inkomen verschillende sturingsrelaties kent, waarbij UWV en SVB verantwoording afleggen aan SZW en gemeenten aan gemeenteraden, onderstreept het belang van een door alle partijen gedeelde centrale visie, evenals het feit dat de dienstverlening in de keten van werk en inkomen vorm moet krijgen op het raakvlak van verschillende betrokken partijen.



### 3 Oordelen van de klant

Dit hoofdstuk biedt zicht op het rapportcijfer dat de klanten geven voor de kwaliteit van de dienstverlening door SVB, UWV, werkpleinen en gemeenten. Dit inzicht is nodig om te weten hoe de sector werk en inkomen anno 2008/2009 'scoort' ten aanzien van de doelstelling om aan het einde van de kabinetsperiode het rapportcijfer 7 te realiseren voor de overheidsdienstverlening.

#### Samenvatting klantoordelen

De inspectie heeft op basis van de metingen die SVB, UWV, werkpleinen en gemeenten verrichten, zicht verkregen op de oordelen van de klant over de kwaliteit van de dienstverlening. De inspectie heeft daarbij zelf geen onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de verrichte metingen en de betrouwbaarheid van de uitkomsten. In onderstaande tabel zijn de bevindingen samengevat weergegeven van de metingen van SVB, UWV en werkpleinen. Daarbij zijn ook de resultaten opgenomen van het landelijke onderzoek naar de kwaliteit van de overheidsdienstverlening dat is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Tabel 1

#### Samenvatting klanttevredenheidsonderzoeken

SVB	<p>De SVB biedt in de eerste tertaalrapportage van 2009<sup>7</sup> onder meer inzicht in de tijdigheid van beslissingen op aanvragen, de tijdigheid van de klachtafhandeling per wet en de voortgang van het programma SVB Tien. De eerste tertaalrapportage 2009 biedt geen inzicht in de klanttevredenheid en de tevredenheid over de klachtenafhandeling.</p> <p>SVB heeft tussentijds onderzoek gedaan naar het effect van de service teams op de tevredenheid van klanten (per wet)<sup>8</sup> over telefonische en schriftelijke contacten met de SVB. Gemiddelde score: 7,6 Van de respondenten is 83% tevreden over de service. Telefonisch contact met behandelend beambte scoort beter dan schriftelijk contact. Dienstverlening AOW scoort beter dan AKW en ANW.</p>
UWV	<p>De totale klanttevredenheid van werknemers en uitkeringsgerechtigden in 2009<sup>9</sup> is toegenomen naar 7,0 (2008: 6,9, 2007: 6,7, 2006: 6,1).</p> <p>Ook is het percentage tevreden klanten verder gestegen naar 77% (2008: 74%, 2007, 69%, 2006: 54%). UWV meet drie keer per jaar de klanttevredenheid via de Klantgerichtheidsmonitor.</p> <p>Het klantgerichtheidsonderzoek van UWV biedt inzicht per wet<sup>10</sup>. WW-klanten zijn naar verhouding het meest tevreden over de dienstverlening van UWV, Wajongklanten het minst. Gemeten wordt op vier clusters van kwaliteitsnormen: persoonlijke aandacht, snelheid, communicatie en informatie en bereikbaarheid. Telefoon scoort een 7,2, internet een 6,9 en correspondentie een 7,0.</p>

<sup>7</sup> De SVB in de eerste vier maanden van 2009, juni 2009.

<sup>8</sup> Rapportage contacttevredenheid SVB klanten 2008, maart 2008, uitgevoerd door Synovate.

<sup>9</sup> Viermaandenverslag UWV, juni 2009.

<sup>10</sup> UWV klantgerichtheidsmonitor 2008, landelijk, tweede kwartaal 2008, oktober 2008, uitgevoerd door RMI full service marktonderzoek.

Gemeenten	<p>Veel van de door de inspectie onderzochte gemeenten respectievelijk dienstonderdelen werk en inkomen, doen systematisch en frequent onderzoek naar de klanttevredenheid. Hierbij wordt gebruik gemaakt van diverse instrumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- klanttevredenheidsonderzoek (WWB/Re-integratie)</li><li>- kwaliteitsaudits</li><li>- benchmarkonderzoeken (o.a. <a href="http://waarstaatjegemeente.nl">waarstaatjegemeente.nl</a>)</li><li>- stadsenquête over contact burger met diverse diensten</li><li>- burgerjaarverslag</li></ul> <p>In een enkel geval maakt een gemeente gebruik van een 'mystery guest' die zich voordoeft als klant en zijn bevindingen over de dienstverlening deelt met de gemeente.</p> <p>Burgers waarderen de dienstverlening door de sociale dienst van de gemeenten die gegevens aanleveren aan <a href="http://waarstaatjegemeente.nl">waarstaatjegemeente.nl</a>, met gemiddeld een 6,9.</p>
Werkpleinen	<p>Klantgerichtheidsmeting op basis van de vijf AKO-klantprincipes: bereikbaarheid en toegankelijkheid, persoonlijke aandacht, maatwerk, tijdigheid en duidelijkheid. Gemiddeld oordeel totale dienstverlening 1<sup>e</sup> half jaar 2009<sup>11</sup>: 6,8 (in 2008: 6,5).</p> <p>Persoonlijke aandacht scoort het best (7,2) en maatwerk het laagst (6,5).<sup>12</sup> Personen met een vast contactpersoon zijn positiever over de totale dienstverlening dan personen zonder vast contactpersoon: 6,9 respectievelijk 6,1. Werkzoekenden met een WW-uitkering zijn positiever dan werkzoekenden met een ander type uitkering en personen zonder uitkering.</p>
Landelijk	<p>Het ministerie van BZK laat jaarlijks landelijk onderzoek verrichten naar tevredenheid over de overheidsdienstverlening op basis van levensgebeurtenissen en op basis van de kwaliteitseisen van de BurgerServiceCode. Dit in het kader van het behalen van een 7 voor overheidsdienstverlening.</p> <p>Burgers waarderen de dienstverlening binnen de keten werk en inkomen met een 6,6. Dat is een lichte stijging ten opzichte van 2008. Toen werd de keten beoordeeld met een 6,5. Dit verschil is statistisch niet significant, wat betekent dat de waardering van de klanttevredenheid op hetzelfde niveau is gebleven.<sup>13</sup></p>

Uit deze tabel kan worden afgeleid dat SVB, UWV, gemeenten en werkpleinen eigen beoordelingsaspecten kiezen voor het meten van de kwaliteit van de dienstverlening. De methoden van de metingen verschillen per organisatie. Voor de gezamenlijke dienstverlening op de werkpleinen geldt een gezamenlijk beoordelingskader en methodiek.

<sup>11</sup> Klantgerichtheidsmeting werkzoekenden 1<sup>e</sup> half jaar 2009, eindrapport, augustus 2009, uitgevoerd door Regio-plan en Desan Research Solutions, i.o.v. AKO

<sup>12</sup> Maatwerk is van fundamenteel belang om mensen aan het werk te helpen. In het toezichtprogramma van IWI krijgt het leveren van maatwerk de nodige aandacht, zie hiervoor ook Jaarverslag IWI 2008. Binnen het toezichtprogramma dienstbare overheid verricht de inspectie momenteel onderzoek naar het leveren van maatwerk aan mensen met meervoudige problemen.

<sup>13</sup> Onderzoek naar de kwaliteit van de overheidsdienstverlening, 1-meting, uitgevoerd door TNS-NIPO i.o.v. Ministerie van BZK (blz. 47 e.v.)

### **Conclusies**

De inspectie trekt op grond van de door UWV, SVB, gemeenten en werkpleinen uitgevoerde klantgerichtheidsonderzoeken de volgende conclusies:

- De klanten zijn tevreden over individuele overheidsorganisaties; de klanttevredenheid is over de gehele linie voldoende. De SVB heeft in 2008 een gemiddelde klanttevredenheid van 7,6. UWV scoort gemiddeld rond een 7 (over de eerste vier maanden van 2009). Voor de gemeenten die gegevens aanleveren aan [waarstaatjegemeente.nl](http://waarstaatjegemeente.nl) is het oordeel van klanten over dienstverlening door de sociale dienst gemiddeld een 6,9. Op onderdelen blijven verbeteringen mogelijk. Er is sprake van een groot aantal ontevreden klanten (voor SVB en UWV bijvoorbeeld gemiddeld respectievelijk 17% en 23%); de waardering voor de dienstverlening verschilt per wet, per kanaal waarlangs de dienstverlening plaatsvindt (telefonie, internet, email, balie, correspondentie) en per beoordelingsaspect.
- De uitkomst voor de dienstverlening op de werkpleinen ligt, in vergelijking met SVB, UWV en gemeenten, op een lager niveau, rond een 6,8;
- Het landelijk onderzoek laat zien dat de geïnterviewde burgers de dienstverlening binnen de keten van werk en inkomen als geheel waarderen met een 6,6.
- SVB, UWV, gemeenten en werkpleinen meten, het geheel overziend, vooral de kwaliteit van de eigen (kolomsgewijze) dienstverlening. Ze leggen daarbij eigen (locale) accenten. De kwaliteit van de dienstverlening op het niveau van de sector werk en inkomen, waarbij meerdere organisaties bij zijn betrokken, wordt niet door deze organisaties gezamenlijk gemeten, met uitzondering van de integrale dienstverlening op de werkpleinen.
- Er zijn (aanvullende) inspanningen nodig om aan het einde van de kabinetsperiode het rapportcijfer zeven te realiseren voor de sector werk en inkomen als geheel.



## 4 Ketendienstverlening nader beschouwd

In dit hoofdstuk gaat de inspectie op hoofdlijnen in op de bevindingen en conclusies van door de inspectie uitgevoerde onderzoeken naar de implementatie van de werkpleinen en de toegankelijkheid van de inkomensregelingen van gemeenten. Deze onderzoeken gaan dieper in op de ketendienstverlening binnen de sector werk en inkomen en illustreren dat de ketendienstverlening een vraagstuk is dat nadere aandacht behoeft.

### 4.1 Werkpleinen

Een belangrijke stap op weg naar verbetering van de dienstverlening aan de klant moet gerealiseerd worden door de integrale ontschotte dienstverlening op de werkpleinen. In 2008 hebben UWV en de sociale diensten van gemeenten een aanvang gemaakt met het aanbieden van integrale dienstverlening op de werkpleinen. De invoering van integrale dienstverlening geschiedt met een tweejarig implementatietraject dat op 1 januari 2010 moet zijn afgerond.

Uit onderzoek van IWI blijkt dat op veel werkpleinen nog volop wordt gewerkt aan de invoering van integrale dienstverlening.<sup>14</sup> Aan de 'kop van het proces' is er veelal al wel sprake van integrale dienstverlening. Zo heeft de klant van het werkplein een vaste contactpersoon, en vindt er een klantdiagnose plaats als de klant zich gemeld heeft als werkzoekende. Het werkplein is toegankelijk en de klant wordt ontvangen via een gezamenlijke receptie. Dit zijn belangrijke ankerpunten van integrale dienstverlening. Op verschillende locaties zijn nog wel knelpunten, bijvoorbeeld op het gebied van ICT-ondersteuning, huisvesting, financiering en het HRM-beleid. Ook zijn nog niet alle gemeenten betrokken bij de samenwerking op het werkplein (zie de Landkaart voor een actueel overzicht, zoals in voetnoot 13 genoemd). AKO heeft in dit verband in de derde tertaalrapportage 2009 aangegeven dat 59 van de 125 werkpleinen niet in staat zullen zijn de mijlpalen te realiseren voor de afgesproken datum van 1 januari 2010 en dat borging van integrale dienstverlening explicitering en verankering behoeft.

De afgelopen tijd is het aantal werklozen toegenomen en zijn er naar verhouding minder vacatures beschikbaar. Een grote toestroom van werklozen is van invloed op de ontwikkeling van integrale dienstverlening. Om de dienstverlening in het kader van de bemiddeling naar werk of re-integratie te garanderen, treffen werkpleinen maatregelen, zoals extra medewerkers beschikbaar stellen, langere openingstijden en efficiencymaatregelen zoals groepsintake, digitalisering van de intake en het uitbesteden van taken. Verder worden werkprocessen flexibeler en innovatiever ingericht. Deze maatregelen bieden kansen om klantgerichter te werken en bevorderen ook de onderlinge samenwerking tussen de uitvoerders.

### 4.2 Kwaliteit van de inkomensdienstverlening

Burgers die niet in een eigen inkomen kunnen voorzien, hebben recht op rijks- of gemeentelijke voorzieningen, zoals huurtoeslag, zorgtoeslag, bijzondere bijstand en tegemoetkoming in kosten voor school en sportactiviteiten. De uitvoering van deze

<sup>14</sup> Op 1 oktober 2009 is de stand van zaken voor de invoering van de integrale dienstverlening overall dat 68% is gerealiseerd, zie <http://landkaart.samenvoordeklant.nl>.

inkomensregelingen is belegd bij verschillende organisaties en verschillende gemeentelijke diensten.

Uit diverse onderzoeken<sup>15</sup> blijkt dat de kans aanzienlijk is dat klanten voorzieningen mislopen, omdat ze vaak minder zelfredzaam zijn en de weg kwijtraken in het woud van regelingen. Een gevolg is dat klanten geen gebruik maken van hun rechten en daardoor in armoede leven.

IWI heeft bij zes gemeenten onderzocht hoe de inkomensdienstverlening wordt ingericht, opdat klanten krijgen waar ze recht op hebben. De conclusies zijn ook gebaseerd op deze gemeenten.

Gemeenten realiseren zich de onwenselijkheid van het niet-gebruik van voorzieningen met armoede als gevolg en investeren daarom ook veel in heldere en eenduidige voorlichting in eenvoudig taalgebruik en de beschikbaarheid van deze informatie voor burgers.

Voorlichting is voor gemeenten een belangrijk instrument om de klant duidelijk te maken welke inkomensregelingen er zijn, met als doel het bereik van regelingen te vergroten. Voorlichting is altijd in het Nederlands, ondanks het feit dat vooral de grote gemeenten een redelijk gevarieerd klantenbestand hebben. De gemeenten leggen doorgaans de verantwoordelijkheid voor de vertaling bij de klant zelf. Klanten kunnen op één punt, vaak in de vorm van een speciale inkomensgids of – brochure nagenoeg alle informatie krijgen over het totaal aan financiële voorzieningen.

Maatwerk is bij inkomensdienstverlening een belangrijk onderdeel in de slag naar kwaliteitsverbetering. Gemeenten bieden maatwerk in de vorm van een persoonsgerichte aanpak, teams of loketten voor bepaalde doelgroepen, huisbezoeken, het (ambtshalve) toekennen van voorzieningen en het toezenden van voringevulde aanvraagformulieren aan klanten. Vrijwilligers, intermediairs, de formulierenbrigade, sociale raadsleden en maatschappelijk werkers vormen ook belangrijke schakels in de maatwerkdienstverlening.

De gemeenten gaan altijd uit van de zelfredzaamheid van de klant, wat ertoe leidt dat klanten niet altijd maatwerk ervaren. Het gaat hier namelijk vaak om klanten met meervoudige problemen, die minder zelfredzaam zijn. Voor een goede inkomensvoorziening zijn deze klanten sterk afhankelijk van mensen uit hun directe omgeving.

De uitvoering van verschillende voorzieningen is belegd bij verschillende organisaties. Gemeenten benadrukken daarom het belang van samenwerking bij inkomensdienstverlening, tussen verschillende diensten van de gemeente, maatschappelijke organisaties, welzijnsorganisaties, gemeentelijke kredietverstrekkers en instanties voor schuldhulpverlening. IWI constateert in dit onderzoek dat samenwerking zich vaak beperkt tot het verwijzen naar andere diensten van de gemeente en andere landelijke organisaties. In geen van de onderzochte gemeenten is er sprake van een concrete invulling van verdergaande samenwerking, zoals het inschakelen van hulp van andere diensten, het doorgeven van signalen of hulpverleners aan jongeren door samenwerking met onderwijsinstellingen. Bestandskoppelingen kunnen hier ook een positieve impuls aan geven, evenals een gedegen analyse van de persoonlijke en financiële situatie van de klant.

<sup>15</sup> Bekendheid met en gebruik van inkomensondersteunende regelingen (NIBUD), Geld op de plank (SCP, 2008), Buiten de bijstand (IWI, 2009), Genoeg om van te leven (SCP, NIBUD, 2009).



## 5 Oordeel

De klanten binnen de sector werk en inkomen zijn tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening van de individuele organisaties; de klanttevredenheid is over de gehele linie voldoende. Er zijn (aanvullende) inspanningen nodig om aan het einde van de kabinetsperiode het rapportcijfer zeven te realiseren voor de sector werk en inkomen als geheel. De inspectie is van oordeel dat er op basis van de uitgangspunten voor verbetering van de dienstverlening, nog een stap gezet kan en moet worden daar waar het gaat om dienstverlening aan klanten die met meerdere organisaties in de sector werk en inkomen te maken hebben. Voor het realiseren van de ambitie van één effectieve overheid mist de inspectie in het bijzonder de verbinding tussen initiatieven van de afzonderlijke uitvoeringsorganisaties en gemeenten en de dienstverleningsambities op het niveau van de sector werk en inkomen. De afspraken uit het beleidsprogramma van Balkenende IV en het bestuursakkoord "Samen aan de slag" moeten op dit punt verder worden geconcretiseerd.

De inspectie baseert haar oordeel op de volgende overwegingen.

De ambities om de kwaliteit van de overheidsdienstverlening te verbeteren, een zeven te halen voor dienstverlening aan het einde van deze kabinetsperiode en te werken aan één effectieve overheid in dienst van de burger, vormen het beleidsmatige kader voor een dienstbare overheid.

De inspectie stelt vast dat SVB, UWV en de onderzochte gemeenten, vooral 'kolomsgewijs', dat wil zeggen voor hun eigen organisatie met programma's aan de slag zijn om kwalitatief hoogwaardige dienstverlening aan de klant te bieden. SVB streeft naar 'excellente dienstverlening' en UWV wil de beste publieke dienstverlener worden. Ook gemeenten hebben het verbeteren van de dienstverlening aan de burger hoog in het vaandel staan.

Op basis van de klantoordelen stelt de inspectie vast dat de klanten binnen de sector werk en inkomen tevreden zijn over de dienstverlening per organisatie. Wel blijven er inspanningen nodig om de kwaliteit van de dienstverlening verder te verbeteren. Er is nog altijd een groot aantal klanten dat niet tevreden is over de dienstverlening. Bijvoorbeeld bij de SVB gaat het om gemiddeld 17 procent van de klanten en bij UWV om gemiddeld 23 procent van de klanten. Ook zijn er verschillen te constateren in de beoordeling van de kwaliteit van de dienstverlening tussen klanten die bijvoorbeeld een AOW-uitkering ontvangen en klanten die een WW-uitkering ontvangen. Verder 'scoort' het ene kanaal waarlangs de dienstverlening plaatsvindt (telefonie, balie, correspondentie, internet) beter dan het andere. Daarnaast is de burger over het ene kwaliteitsaspect beter te spreken dan over het andere.

Ook blijkt dat de klanten gemiddeld genomen minder tevreden zijn over de dienstverlening wanneer zij te maken hebben met meer dan één organisatie binnen de sector werk en inkomen. Dit blijkt zowel uit het klantgerichtheidsonderzoek op de werkpleinen als uit het landelijke onderzoek naar de tevredenheid over de overheidsdienstverlening, in relatie tot de uitkomsten van de 'kolomsgewijze' klantgerichtheidsonderzoeken.

De inspectie stelt vast dat er diverse initiatieven in gang zijn gezet om de integrale dienstverlening te implementeren. Deze initiatieven worden vooral decentraal vormgegeven; UWV en gemeenten moeten op lokaal niveau invulling geven aan het con-

cept integrale dienstverlening. De inspectie wijst erop dat een aantal factoren de decentrale ontwikkeling van de integrale dienstverlening bemoeilijken. Het gaat hierbij vooral om de verschillen tussen UWV en gemeenten in de wijze waarop zij zich inspannen bij de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en de wijze waarop zij worden aangestuurd (landelijk versus lokaal). AKO heeft in dit verband in de derde tertaalrapportage 2009 aangegeven dat 59 van de 125 werkpleinen niet in staat zullen zijn de mijlpalen te realiseren voor de afgesproken datum van 1 januari 2010 en dat borging van integrale dienstverlening explicitering en verankering behoeft.

Dienstverlening in de sector werk en inkomen moet vorm krijgen op het raakvlak van verschillende betrokken partijen die verschillende sturingsrelaties, bevoegdheden en incentives kennen. Voor het realiseren van deze ambitie mist de inspectie in het bijzonder de verbinding tussen initiatieven van de afzonderlijke uitvoeringsorganisaties en gemeenten en de dienstverleningsambities op het niveau van de sector werk en inkomen. Dit maakt het voor de betrokken partijen moeilijk om te werken aan één effectieve overheid in dienst van de burger.

## 6 Reactie SUWI-partijen

### **Reacties SVB, UWV en Divosa**

De Inspectie Werk en Inkomen heeft de conceptrapportage voor een bestuurlijke reactie voorgelegd aan SVB, UWV en Divosa. In dit hoofdstuk komt de kern van deze reacties aan de orde. De volledige reacties van de betrokken instellingen zijn opgenomen als bijlage.

De SVB onderschrijft de conclusies met betrekking tot de dienstverlening van de SVB op hoofdlijnen. De SVB geeft aan dat er nog dit jaar een onderzoek zal plaatsvinden naar de klanttevredenheid en klachtenafhandeling. De uitkomsten van dit onderzoek zijn input voor verdere verbetering van de dienstverlening. Daarnaast geeft de SVB aan dat deze organisatie een zeer kleine rol speelt in de keten van werk en inkomen. Vanuit het belang van de inkomensketen voor de burger, participeert de SVB in de keten van werk en inkomen.

De SVB is van mening dat de organisatie zelf de dienstverlening aan de klant moet hebben geoptimaliseerd, voordat er sprake kan zijn van echte goede integrale dienstverlening aan de klant in de keten. De via de wetten aan de organisaties toebedeelde taken worden getoetst aan de hand van kolomsgewijze criteria. Dit bemoeilijkt de integrale dienstverlening in de sector. De SVB participeert in veel initiatieven die de ketensamenwerking bevorderen. De SVB staat positief tegenover initiatieven die uitnodigen na te denken voor verbetering van de dienstverlening en vraagt aandacht voor de beleidsvorming tussen de ministeries.

UWV geeft aan dat de overkoepelende rapportage een goed initiatief is. Voor het realiseren van één effectieve overheid geeft UWV aan met VNG en Divosa afspraken te hebben gemaakt over de directe dienstverlening aan de klant op het terrein van de re-integratie en werkpleinen. Het dienstverleningsconcept van integrale dienstverlening ziet UWV als een voorbeeld van het formuleren van een gemeenschappelijke visie.

Divosa waardeert het initiatief tot de overkoepelende rapportage eveneens. Divosa geeft onder meer aan dat er gezamenlijke afspraken zijn gemaakt met VNG en UWV over een centrale visie voor de dienstverlening op de werkpleinen: streven naar meer klantgerichtheid op basis van gemeenschappelijke klantprincipes en een streefwaarde voor de klanttevredenheid. De verschillende wijze in aansturing naar UWV en gemeenten is volgens Divosa geen belemmering geweest om gemeenschappelijke ambities te formuleren. De klanttevredenheid laat een stijgende lijn zien.

### **Nawoord IWI**

Uit de reacties van SVB, UWV en Divosa valt op te maken dat er zeer zeker bereidheid bestaat om de kwaliteit van de dienstverlening voor de sector werk en inkomen als geheel op het afgesproken niveau te krijgen. De reactie van de SVB legt de focus op het verder verbeteren van de eigen dienstverlening. UWV en Divosa leggen de focus in hun reactie op de dienstverlening op de werkpleinen. Het betreft hier dan vooral de dienstverlening op het terrein van de re-integratie en arbeidsparticipatie en niet de inkomensdienstverlening. Met het oordeel vraagt de inspectie echter ook aandacht voor het verbinden van de initiatieven van de afzonderlijke uitvoeringsorganisaties en gemeenten met als doel te komen tot gezamenlijke dienstverleningsambities op het niveau van de sector werk en inkomen. De initiatieven voor de afzonderlijke organisaties en de werkpleinen, vormen hiervoor een uitstekend vertrekpunt. Voor integrale dienstverlening aan de klant in de sector werk en inkomen dient

boven de kolomsgewijze toedeling van taken en toetsing aan de hand van kolomsgewijze criteria te worden uitgestegen.

## Lijst van afkortingen

Anw	Algemene Nabestaandenwet
AKO	Algemeen Keten Overleg
AKW	Algemene Kinderbijslagwet
AOW	Algemene ouderdomswet
BSC	Burger Servicecode
BSN	Burgerservicenummer
CWI	Centrale organisatie werk en inkomen / Centrum voor Werk en Inkomen
ISD	intergemeentelijke sociale dienst
IWI	Inspectie Werk en Inkomen
KCC	Klant Contactcentrum
SUWI	Structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen
SVB	Sociale Verzekeringsbank
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
Wajong	Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten
Wsw	Wet sociale werkvoorziening
WWB	Wet werk en bijstand
zbo	zelfstandig bestuursorgaan



## Bijlage 1

### **AKO klantprincipes werkzoekenden/BurgerserviceCode**

#### **AKO – klantprincipes werkzoekenden**

- = Bereikbaarheid en toegankelijkheid;
- = Persoonlijke aandacht;
- = Maatwerk;
- = Tijdigheid;
- = Duidelijkheid.

#### **Bereikbaarheid en toegankelijkheid**

Werkzoekenden en uitkeringsgerechtigden weten de toegang tot dienstverlening en informatie via meerdere kanalen, zoals telefonie, internet of e-mail, eenvoudig te vinden. De klant vindt gemakkelijk zijn weg en krijgt antwoord op zijn vraag, of wordt zonodig juist doorverwezen.

#### **Persoonlijke aandacht**

Ketenorganisaties zijn zich bewust van de veelal vervelende situatie waarin de klant zich bevindt. In de persoonlijke contacten tussen medewerkers en klanten is er voldoende aandacht voor de klant, krijgen klanten de ruimte om hun verhaal doen, en wordt de klant correct begeleid.

#### **Maatwerk**

Ketenorganisaties leveren maatwerk, waarbij zoveel als mogelijk met het uniek zijn van de klant rekening gehouden wordt. Maatwerk leveren impliceert dus een dialoog tussen professional en klant waarbij de klant eigen inbreng in onder meer de begeleiding naar werk heeft.

#### **Tijdigheid**

Dienstverlening is tijdig: ook bij veranderingen in de situatie. Handelen voor en reageren op klanten gebeurt op tijd en afspraken worden tijdig nagekomen.

#### **Duidelijkheid**

De klant heeft duidelijkheid in wat hij van de organisaties kan verwachten en duidelijkheid in wat de organisaties van de klant verwachten. De rechten en plichten van de klant zijn met hem besproken en zonodig vastgelegd. Verschillende medewerkers verstrekken dezelfde eenduidige informatie zodat de klant duidelijkheid en zekerheid heeft.

#### **AKO – klantprincipes werkgevers**

- = Betrouwbaarheid;
- = Professionaliteit;
- = Daadkracht;
- = Toegankelijkheid;
- = Flexibiliteit.

## **BurgerServiceCode**

### **De 10 punten van de BurgerServiceCode**

#### *1 Keuzevrijheid contactkanaal*

Als burger kan ik zelf kiezen op welke manier ik met de overheid zaken doe. De overheid zorgt ervoor dat alle contactkanalen beschikbaar zijn (balie, brief, telefoon, e-mail, internet).

#### *2 Vindbare overheidsproducten*

Als burger weet ik waar ik terecht kan voor overheidsinformatie en -diensten. De overheid stuurt mij niet van het kastje naar de muur en treedt op als één concern.

#### *3 Begrijpelijke voorzieningen*

Als burger weet ik onder welke voorwaarden ik recht heb op welke voorzieningen. De overheid maakt mijn rechten en plichten permanent inzichtelijk.

#### *4 Persoonlijke informatieservice*

Als burger heb ik recht op juiste, volledige en actuele informatie. De overheid levert die actief, op maat en afgestemd op mijn situatie.

#### *5 Gemakkelijke dienstverlening*

Als burger hoef ik gegevens maar één keer aan te leveren en kan ik gebruik maken van pro actieve diensten. De overheid maakt inzichtelijk wat zij van mij weet en gebruikt mijn gegevens niet zonder mijn toestemming.

#### *6 Transparante werkwijzen*

Als burger kan ik gemakkelijk te weten komen hoe de overheid werkt. De overheid houdt mij op de hoogte van het verloop van de procedures waarbij ik ben betrokken.

#### *7 Digitale betrouwbaarheid*

Als burger kan ik ervan op aan dat de overheid haar digitale zaken op orde heeft. De overheid garandeert vertrouwelijkheid van gegevens, betrouwbaar digitaal contact en zorgvuldige elektronische archivering.

#### *8 Ontvankelijk bestuur*

Als burger kan ik klachten of meldingen en ideeën voor verbeteringen eenvoudig kwijt. De overheid herstelt fouten, compenseert tekortkomingen en gebruikt klachten om daarvan te leren.

#### *9 Verantwoordelijk beheer*

Als burger kan ik prestaties van overheden vergelijken, controleren en beoordelen. De overheid stelt de daarvoor benodigde informatie actief beschikbaar.

#### *10 Actieve betrokkenheid*

Als burger krijg ik de kans om mee te denken en mijn belangen zelf te behartigen. De overheid bevordert participatie en ondersteunt zelfwerkzaamheid door de benodigde informatie en middelen te bieden.



Bijlage 2

**Reactie Sociale Verzekeringsbank**

**Reactie Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen**

**Reactie Divosa**





Inspectie Werk en Inkomen

T.a.v. de heer drs. P.H.B. Pennekamp, Inspecteur-Generaal a.i.  
Postbus 11563  
2502 AN DEN HAAG

datum  
16 november 2009

ons kenmerk  
RvB.353/09/ES/ptb

telefoonnummer  
020 656 4809

Betreft : conceptrapportage "In dienst van de burger"

Geachte heer Pennekamp,

In de brief van 30 oktober 2009 vraagt u mij te reageren op de conceptrapportage "In dienst van de burger" van uw Inspectie. Onderstaand voldoe ik aan uw verzoek.

Met belangstelling heb ik kennisgenomen van de conclusies en het oordeel van uw Inspectie.

Het kabinet stelt dat de dienstverlening aan de klant in de sector werk en inkomen moet verbeteren en dat de organisaties in de keten moeten werken aan één effectieve overheid. Zodanig dat aan het einde van deze kabinetsperiode de dienstverlening het rapportcijfer zeven krijgt.

U beoogt met deze rapportage inzicht te krijgen in de sterke en zwakke punten van de dienstverlening op organisatie- en ketenniveau. In deze rapportage oordeelt u over de bereikte verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening binnen de sector werk en inkomen.

In de conclusies stelt u dat de SVB zich inspant de dienstverlening naar de klant te verbeteren en daartoe goede acties onderneemt. Daarnaast blijkt dat de klanten van de SVB tevreden zijn over haar dienstverlening. Wel concludeert u dat er meer inspanningen nodig zijn om de dienstverlening aan de klant in het geheel voor de sector werk en inkomen te verbeteren. Met name voor die burger die bij meerdere organisaties klant is.

De conclusies met betrekking tot de dienstverlening van de SVB onderschrijft de SVB op hoofdlijnen. De conclusie over de klanttevredenheid en het oordeel van het IWI ziet de SVB echter anders. Verder zou ik graag een aantal nuances willen aanbrengen als het gaat over de rol van de SVB in de sector werk en inkomen en de wijze waarop geïntegreerde dienstverlening bereikt wordt.

U geeft aan dat de SVB goede initiatieven ontplooit om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Zo worden verbeteringen doorgevoerd, organisatie- en werkprocessen worden aangepast, inclusief de benodigde ICT infrastructuur. Daarnaast worden de prestaties inzichtelijk gemaakt. Deze verbetertrajecten verhogen de kwaliteit van de dienstverlening en klantgerichtheid.

De SVB heeft als ambitie een excellente dienstverlener te zijn. De afgelopen jaren zijn veel activiteiten ondernomen om de dienstverlening aan de klant te verbeteren. Het veranderprogramma SVB Tien is daar het voorbeeld van.

Met dit programma heeft de SVB massief ingezet op een excellente dienstverlening aan burgers, de uitvoeringskosten te verlagen, de doorlooptijden te verkorten en flexibel aan te sluiten op innovaties binnen de overheid. De conclusie dat de verbetertrajecten de kwaliteit van de dienstverlening en de klantgerichtheid verhoogt stemt tot tevredenheid.

Daarnaast komt in uw rapportage naar voren dat de klanten tevreden zijn over de dienstverlening van de individuele organisaties. De SVB scoort in 2008 gemiddeld een 7,6. Daarmee scoort de SVB 0,6 punten hoger dan de beoogde 7 van de IWI.

De uitkomsten van de klanttevredenheidsonderzoeken zijn altijd input voor verdere verbetering van de dienstverlening. Ook dit jaar vindt nog onderzoek plaats naar de klanttevredenheid en klachtenafhandeling.

De dienstverlening in de sector werk en inkomen moet vorm krijgen op de raakvlak van verschillende betrokken partijen die verschillende sturingsrelaties, bevoegdheden en incentives kennen. U mist de verbinding tussen de huidige initiatieven op het niveau van de sector werk en inkomen. De SVB speelt een zeer kleine rol in de keten werk en inkomen. Wel speelt voor de burger de inkomensketen (zorg en sociale zekerheid) een belangrijke rol. Vanuit dat oogpunt, het belang voor de burger in de inkomensketen, participeert de SVB in keten werk en inkomen.

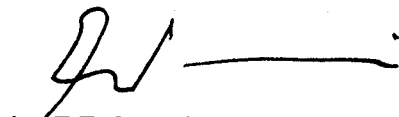
Integrale dienstverlening aan de klant is voor de SVB van groot belang. Dat uit zich binnen de organisatie door het programma SVB Tien en onder andere door het instellen van de integrale serviceteams. Voorts is de SVB van mening dat voordat er sprake kan zijn van echte goede integrale dienstverlening aan de klant in de keten, de organisatie zelf de dienstverlening aan het klant moet hebben geoptimaliseerd. Daarnaast staan de taken van de organisaties in wetten beschreven. Deze taken zijn veelal kolomsgewijs toebedeeld en worden getoetst aan de hand van kolomsgewijze criteria. Dit bemoeilijkt de integrale dienstverlening in de sector.

De SVB participeert in veel initiatieven die de ketensamenwerking bevorderen. Initiatieven georganiseerd vanuit het ministerie en initiatieven die van de ketenpartners zelf zijn gekomen. Deze initiatieven zijn mijn inziens zeer waardevol en noodzakelijk voor de totstandkoming van een gezamenlijk gedragen beeld over de klant en de gewenste dienstverlening aan de klant.

Ten slotte zou ik graag nogmaals aandacht willen vragen voor de rol van de SVB in de keten werk en inkomen. Op zeer beperkte schaal is de SVB betrokken bij de sector werk en inkomen. Ook hier in deze rapportage is de rol van de SVB beperkt. Er wordt in de rapportage voornamelijk gekeken naar twee specifieke dienstverleningssituaties: integrale dienstverlening op werkpleinen en de toegankelijkheid van inkomensregelingen, zoals huur- en zorgtoeslagen.

De SVB staat positief tegenover initiatieven die uitnodigen na te denken over verbetering van dienstverlening. Met belangstelling heeft de SVB dan ook kennis genomen van de visie van uw Inspectie. Wij verzoeken u echter uw pijlen ook te richten op de beleidsvorming tussen de departementen.

Hoogachtend,  
Sociale Verzekeringsbank



drs. E.F. Stoové  
voorzitter Raad van Bestuur



Datum

**20 NOV. 2009**

Van

Mw. L.L.H.M. Zenden  
T (020) 687 53 78

Ons kenmerk

SBK/79877

Uw Kenmerk

2009/3498

Postbus 58285, 1040 HG Amsterdam

Aan de Inspecteur-generaal a.i. van de  
Inspectie Werk en Inkomen,  
de heer drs. P.H.B. Pennekamp  
Postbus 11563  
2502 AN DEN HAAG

**Onderwerp**

Conceptrapportage 'In dienst van de burger'

Geachte heer Pennekamp,

Met uw brief van 30 oktober 2009 heeft u bovengenoemd ~~conceptrapport voor een~~  
bestuurlijke reactie aan ons voorgelegd.

Het is een goed initiatief uwerzijds om een overkoepelende rapportage op te stellen, waarin u de ontwikkeling schetst in de kwaliteit van de dienstverlening binnen de sector Werk en Inkomen.


U concludeert dat het wenselijk is voor het realiseren van één effectieve overheid dat op het niveau van de sector Werk en Inkomen operationele doelstellingen op het gebied van dienstverlening aan klanten zouden moeten worden geformuleerd.

UWV heeft samen met VNG en Divosa gemeenschappelijke klantprincipes en een streefwaarde geformuleerd voor klanttevredenheid van werkzoekenden en werkgevers voor wat betreft de samenwerking op het terrein van re-integratie op de Werkpleinen. Dit is het niveau waarop naar onze mening dienstverleningsambities kunnen worden geformuleerd, omdat hier de directe dienstverlening aan de klant wordt geraakt.

Bovendien is het zo dat met name het streven naar klantgerichtheid heeft geleid tot de keuze van het dienstverleningsconcept van integrale dienstverlening. Dit is naar onze opvatting een voorbeeld van het formuleren van een gemeenschappelijke visie.

Wij vertrouwen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,

*b/a*  
  
Dr. J.M. Linthorst  
Voorzitter Raad van Bestuur



Krachtig voor kwetsbaar  
75 jaar



1934 - 2009

Aan de Inspecteur-generaal a.i. van de  
Inspectie Werk en Inkomen  
de heer drs. P.H.B. Pennekamp  
Postbus 11653  
2502 AN Den Haag

Utrecht, 16 november 2009

Onderwerp: reactie op aanbieding conceptrapportage "In dienst van de burger"  
Onze ref.: 090301

Geachte heer Pennekamp,

*Bern Peter,*

Met uw brief van 30 oktober 2009 jl. heeft u bovengenoemd conceptrapport voor een bestuurlijke reactie aan ons voorgelegd.

Divosa waardeert het initiatief tot deze overkoepelende rapportage over de kwaliteit van de dienstverlening binnen de sector Werk en Inkomen.

T.a.v. uw conclusies en het oordeel heeft Divosa de volgende opmerkingen:

- Divosa heeft samen met VNG en UWV gemeenschappelijke klantprincipes en een streefwaarde geformuleerd voor klanttevredenheid van werkzoekenden en werkgevers voor wat betreft de samenwerking op het terrein van re-integratie op de Werkpleinen. Juist omdat gezamenlijke afspraken zijn gemaakt, is er naar ons idee geen sprake van afwijkende eisen en wensen op Werkpleinen.
- Bovendien is het zo dat de verschillende wijze in aansturing naar UWV en gemeenten toe geen belemmering geweest is om gemeenschappelijke ambities te formuleren.
- De Inspectie onderstreept het belang van een centrale visie. Het dienstverleningsconcept van integrale dienstverlening komt naar onze mening juist voort uit een centrale visie, nl. het streven naar meer klantgerichtheid. Deze centrale visie krijgt dan in de decentrale praktijk vervolgens zijn uitwerking.
- Onze metingen van de klanttevredenheid op de Werkpleinen laten nog steeds een stijgende lijn zien. We zijn dus op de goede weg, wat niet wegneemt dat de aandacht niet mag en niet zal verslappen.

Met vriendelijke groet,

Rene Paas  
Voorzitter Divosa

**bezoekadres**  
Verenigingsbureau  
Divosa  
Oudenoord 174  
3513 EV Utrecht

**postadres**  
Postbus 407  
3500 AK Utrecht

**telefoon**  
030-233 233 7

**fax**  
030-233 37 26

**website**  
[www.divosa.nl](http://www.divosa.nl)

**e-mail**  
[cb@divosa.nl](mailto:cb@divosa.nl)





## Publicaties van de Inspectie Werk en Inkomen

### 2009

- R09/06 In dienst van van de burger  
R09/05 Participatie in uitvoering  
Stand van zaken uitvoering participatie zomer 2009  
R09/04 De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2013  
Derde rapport: het verandertraject SVB Tien in 2008  
Meerjarenplan 2010-2013 en Jaarplan 2010  
R09/03 Beveiliging en privacy in de SUWI-keten  
Een onderzoek naar de waarborgen van de informatiebeveiliging van  
Suwinet-Inkijk bij gemeenten en zbo's  
R09/02 UWV en Walvis  
Achtste rapportage  
Jaarverslag 2008  
R09/01 Buiten de bijstand  
Onderzoek naar mensen die afzien van een WWB-uitkering of deze  
niet krijgen toegekend

### 2008

- R08/19 Verder op weg naar integrale dienstverlening  
R08/17 Zicht op 'Iedereen doet mee'  
Stand van zaken uitvoering participatiebeleid zomer 2008  
R08/15 Kansen en belemmeringen  
R08/12-13 Perspectief op duurzame uitstroom uit de WWB  
R08/11 Met invloed meer werk  
Vervolgonderzoek naar het effect van klantinvloed op de re-  
integratie van herbeoordeelde WAO-gerechtigden  
Jaarplan 2009  
R08/10 Handhaving: Preventie boven repressie  
R08/09 De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2010  
Tweede rapport: het verandertraject SVB Tien in 2007  
R08/08 De lerende keten  
Leren door samen te werken in het stelsel voor werk en inkomen  
R08/07 Het eerste jaar  
Ondersteuning van burgers in het stelsel voor werk en inkomen  
R08/06 Stap voor stap door de keten  
Dienstverlening aan doorlopers WW/WWB  
Jaarverslag 2007  
R08/05 De weg naar (maat)werk  
Onderzoek in de regio Oost naar de voorwaarden waaronder de acti-  
vering van werklozen in de WW tot stand komt  
R08/04 UWV en Walvis  
Zevende rapportage  
R08/03 Oog voor veiligheid  
Vervolgonderzoek kwaliteit uitvoering kraankeuringen

R08/02	Invoering Wia Rapport over implementatie Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen
R08/01	Handhaven door certificeren Een onderzoek naar het functioneren van certificerende instellingen op het terrein van asbestverwijdering

U kunt deze publicaties opvragen bij:

Inspectie Werk en Inkomen  
Afdeling Strategie en communicatie

[communicatie@iwiweb.nl](mailto:communicatie@iwiweb.nl)

[www.iwiweb.nl](http://www.iwiweb.nl)

Telefoon (070) 304 44 44

Fax (070) 304 44 45

Postbus 11563

2502 AN Den Haag







Ons kenmerk 2009/3635  
Datum 23 december 2009

#### Strategie en communicatie

Wilhelmina van Pruisenweg 52  
2595 AN Den Haag  
Postbus 11563  
2502 AN Den Haag  
www.iwiweb.nl

#### Contactpersoon

drs. E. Stolk  
Communicatieadviseur  
T 070 304 46 39  
F 070 304 44 45  
estolk@iwiweb.nl

# persbericht

## Dienstverlening in sociale zekerheid voldoende, maar verkokerd

**Mensen zijn in het algemeen tevreden over de dienstverlening door SVB, UWV en gemeente (sociale dienst) als ze door één van deze organisaties worden geholpen. Ze zijn minder tevreden als ze te maken hebben met meerdere organisaties op het terrein van werk en inkomen. Dit concludeert de Inspectie Werk en Inkomen in het rapport 'In dienst van de burger'.**

Op basis van klanttevredenheidsonderzoeken stelt de inspectie vast dat de kwaliteit van de dienstverlening per organisatie verbetert. Elke organisatie heeft hier een eigen programma voor. Een betere kwaliteit van de dienstverlening door de overheid is een van de speerpunten van het beleidsprogramma van het kabinet Balkenende IV. Doelen hierbij zijn onder meer 'één effectieve overheid in dienst van de burger' en 'een 7 voor overheidsdienstverlening in 2011'.

Op het gebied van re-integratie en werk ligt de nadruk op integrale dienstverlening door UWV en gemeenten op de werkpleinen. IWI tekent aan dat er factoren zijn die de ontwikkeling van integrale dienstverlening bemoeilijken, zoals verbeterprogramma's voor UWV en gemeenten die niet op elkaar aansluiten. Ook zijn er verschillen in de manier waarop de organisaties worden aangestuurd: UWV centraal en sociale diensten lokaal.

Ongeveer de helft van de werkpleinen lijkt niet in staat om op het afgesproken tijdstip (1 januari 2010) volledig integrale dienstverlening te bieden.

Om in 2011 een 7 te halen voor de kwaliteit van de integrale dienstverlening, is meer verbinding nodig tussen wat de afzonderlijke organisaties ondernemen en wat ze op het niveau van de sector werk en inkomen gezamenlijk willen bereiken.

*[ NOOT VOOR DE REDACTIE - NIET VOOR PUBLICATIE ]*

*Voor een toelichting kunt u bellen met Erik Stolk: 070 304 4639 of 06 5102 4559. Het rapport 'In dienst van de burger' kunt u downloaden van [www.iwiweb.nl](http://www.iwiweb.nl) of opvragen bij de afdeling Communicatie (070 304 4763).*