



Datum  
25 AUG. 2010

Postbus 58285, 1040 HG Amsterdam

Aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,  
De heer mr. J.P.H. Donner  
Postbus 90801  
2509 LV DEN HAAG

Ons kenmerk  
SBK/81263

Pagina  
1 van 2

Onderwerp  
Plan van aanpak verbetering ZW-arborol

Geachte heer Donner,

Conform onze eerdere toezegging ontvangt u hierbij het Plan van aanpak verbetering ZW-arborol. In dit plan beschrijven wij de maatregelen die wij treffen ter verbetering van de uitvoering van de Ziektewet, zowel op korte termijn als op de langere termijn. Het gaat enerzijds om (verdere) verbeteringen in de bedrijfsvoering, anderzijds om maatregelen waarmee wij onze focus op participatie versterken. Het plan van aanpak heeft daarmee een sterk operationeel karakter met bijzondere aandacht voor aspecten van sturing en borging. Het plan is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- *De uitvoering van de wettelijke taken moet op orde zijn.* Hierbij gaat het om verschillende stappen in het proces, zoals het opstellen van een probleemanalyse na zes weken ziekte bij dreigend langdurig verzuim en het opstellen van een plan van aanpak na 8 weken.
- *Het gebruik van stuur- en verantwoordingsinformatie en van het rapportage-instrument moet worden geborgd.*
- *Demedicalisering van het ZW-arboproces en efficiënte inzet van de capaciteit.* Cliënten blijven nu nog vaak (te) lang onder de hoede van de verzekeringsarts. Om de focus op participatie te kunnen versterken is het van belang om de beschikbare capaciteit efficiënter in te zetten en de rollen van de professionals, die betrokken zijn bij de uitvoering van het ZW-arboproces, nader te bezien.
- *Inschakeling van het WERKbedrijf.* Bij het verschuiven van de focus naar participatie ligt het voor de hand om de dienstverlening van het WERKbedrijf in te zetten.
- *Inzet van instrumenten en trajecten.* Als wij meer willen focussen op participatie, hebben we meer inzicht nodig in de effectiviteit van de inzet van instrumenten en trajecten. De meest effectieve instrumenten en trajecten zullen we daarnaast intensiever in moeten zetten.
- *Eigen verantwoordelijkheid van cliënten.* Niet alleen bij UWV, maar ook bij de cliënten zelf moet de aandacht meer op participatie komen te liggen. Onze cliënten hebben in dat



**Ons kenmerk**  
SBK/81263

**Pagina**  
2 van 2

opzicht rechten en plichten. Het is een taak van UWV om toe te zien op de naleving daarvan.

- *Dossieronderzoek.* We hebben op dit moment nog maar beperkt inzicht in de mogelijkheden en begrenzingen ten aanzien van participatie van zieke vangnetters. Deze kennis is wel van belang om de dienstverlening verder te verbeteren en meer op maat te kunnen snijden. Een uitgebreid dossieronderzoek is een manier om die kennis te verwerven.

Wij hebben de uitvoering van het plan van aanpak inmiddels ter hand genomen. Over de voortgang zullen wij u via de tussentijdse rapportages en jaarrapportages rapporteren.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hogachtend,

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and lines, is positioned above the printed name of the signatory.

Dr. J.M. Linthorst  
Voorzitter Raad van Bestuur

## **WERKEN AAN PERSPECTIEF: Plan van Aanpak verbetering ZW-arborol**

### **Inleiding**

De Ziektewet is bedoeld om tijdelijk inkomen te bieden aan mensen die geen dienstverband meer hebben en als gevolg van ziekte niet in hun inkomen kunnen voorzien. De Ziektewet, die wordt uitgevoerd door UWV, is daarmee bedoeld als vangnet.

Op 21 juni 2010 heeft de IWI haar programmarapportage 'Dienstverlening op maat' aan de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aangeboden. In die nota stelt de IWI dat de kwaliteit van het activeringsproces voor langdurig zieke werklozen (ook wel aangeduid als ZW-arborol) in de periode 2008-2009 door UWV nog niet structureel is verbeterd. Ook de Accountantsdienst van UWV heeft begin 2010 een onderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit en de voortgang van de verbeteracties ten aanzien van het ZW Arboproces. Haar conclusies komen grotendeels overeen met die van de IWI.

IWI benoemt als belangrijkste knelpunten met betrekking tot de uitvoering van de ZW-Arborol:

1. Capaciteitsproblemen bij verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen. Capaciteitsmanagement wordt bemoeilijkt door het ontbreken van een goede normering voor de stappen in het ZW-Arboproces.
2. Het ontbreken van een goed werkend registratiesysteem.
3. De cultuuromslag 'Werk boven uitkering' is slechts voor een deel doorgevoerd. De verzekeringsarts houdt de cliënt soms lang onder zich. De noodzakelijke de-medicalisering van het ZW-Arboproces (met de verzekeringsarts in de adviesrol) is onvoldoende doorgezet.
4. De expertise van het Werkbedrijf wordt niet structureel ingezet voor de re-integratie van zieke werklozen.
5. Overdrachtsmomenten leiden tot onderbrekingen van de dienstverlening in het ZW-Arboproces en bij de overgangen tussen ZW en WW.

Daarnaast zijn belangrijke constatering dat:

6. De regeling procesgang niet wetsconform wordt uitgevoerd - de tijdigheid van de Probleemanalyse en het Plan van Aanpak zijn niet op orde -.
7. De inzichtelijkheid van de dossiers onder de maat is.
8. De toetsing re-integratieverslagen nog niet is zoals de wetgever beoogt.

UWV heeft deze knelpunten zelf ook al eerder onderkend en daarop actie ondernomen. In dit Plan van Aanpak geeft UWV aan:

- Welke maatregelen genomen worden om versneld de kwaliteit van het activeringsproces te verbeteren en hoe deze bijdragen aan het oplossen van de gesignaleerde knelpunten.
- Wat de beoogde resultaten van dit Plan van Aanpak zijn en hoe dit wordt geborgd.
- Op welke termijn deze resultaten worden gerealiseerd.

### **Doelstelling Plan van Aanpak**

UWV richt zich er in de uitvoering van de ZW-arborol op om het beroep op deze vangnetregeling rechtmatig en doelmatig uit te voeren en waar mogelijk te beperken.

Er zijn in grote lijnen drie mogelijkheden om het beroep op de Ziektewet te beperken:

1. Inzetten op het bewaken van de toegang tot de Ziektewet.
2. Inzetten op herstel van de cliënt waardoor het recht eindigt.
3. Inzetten op participatie van de cliënt waardoor inkomenscompensatie niet meer (volledig) nodig is.

Het beoordelen van het recht op Ziektewet is een medisch/juridische afweging. Het UWV stelt daarvoor de plausibiliteit van de ziekmelding vast. Voor 2009 heeft UWV maatregelen genomen die sterk waren gericht op het verbeteren van dit proces. Een groot deel van de ziekmeldingen betreft kort verzuim (vooral vanuit de uitzendbranche). De volumes zijn groot waardoor verbetermaatregelen veel impact hebben (gehad). Zo wordt inmiddels in meer dan 97% van de ziekmeldingen binnen 24 uur telefonisch contact gezocht met een zieke werkloze. Daarnaast heeft

UWV de intensieve samenwerking met de uitzendbranche doorgezet. Mede als gevolg van die samenwerking herstelt circa 80% van de zieke uitzendkrachten binnen twee weken.

Slechts voor een deel van de vangnetpopulatie die langer verzuimt, ligt herstel voor eigen werk in het vooruitzicht. Dit heeft te maken met hun achtergrond. Ruim de helft van de cliënten deed recent een beroep op een uitkering van het UWV. Daarnaast is er vaak sprake van multiproblematiek.

Wanneer is vastgesteld dat er recht op een Ziektewetuitkering bestaat, zijn de activiteiten van UWV gericht op herstel en participatie. De uitvoering van deze taken is belegd bij de Divisie Sociaal-Medische Zaken (SMZ). Een vanuit SMZ ingerichte stuurgroep (Stuurgroep ZW-arbo), met vertegenwoordiging van de divisies Uitkeren en Werkbedrijf stuurt en monitort lopende verbetermaatregelen. Wij zijn van mening dat verdere verbeteringen in de uitvoering van de ZW-arborol vooral gericht moeten zijn op het (middel)lange verzuim van de vangnetpopulatie. Ook het onderzoek van IWI richtte zich met name op dit deel van de populatie. Dit Plan van Aanpak richt zich dan ook niet op het voorkomen van toegang tot de Ziektewet, maar op het bevorderen van uitstroom uit de Ziektewet.

Het ziekwetecriterium kan tot gevolg hebben dat als een cliënt weer aan het werk gaat, dat niet automatisch betekent dat het recht op een Ziektewetuitkering eindigt. Hoewel het recht doorloopt, worden inkomsten wel verrekend, zodat feitelijk geen (of minder) uitbetaling plaatsvindt. Het verschil met het WIA-criterium leidt ertoe dat het UWV bij een WIA-aanvraag met grote regelmaat cliënten die de volledige ZW-periode doorlopen afwijst. Inmiddels hebben tussen SZW en UWV verkennende gesprekken plaatsgevonden over de mogelijkheden tot wijziging van het ziekwetecriterium.

Gezien het bovenstaande is het bevorderen van uitstroom niet de enige doelstelling. Het is evenzeer van belang om in te zetten op het bevorderen van participatie bij behoud van recht op een Ziektewetuitkering. De doelstelling van dit Plan van Aanpak luidt dan ook: Het terugdringen van het beroep op een Ziektewetuitkering, door het vergroten van het aantal hersteldmeldingen en het bevorderen van participatie.

UWV realiseerde t/m mei 2010 de volgende resultaten:

Zwarbo	Uitstroom %	% H-verklaring door ZWArbo	% Werkenden
Totaal	93,38	20,80	5,70
UZK	97,97	22,15	8,68
WW	87,01	22,79	3,81
EDV	68,48	17,26	5,20

- o Uitzendkrachten (UZK), zieke WW'ers (WW) en Einde Dienstverbanders (EDV) vormen met de kleinere categorie 'overig' de totale vangnetpopulatie.
- o Uitstroom percentage: Het percentage dat aangeeft hoeveel procent van de cliënten geen aanspraak meer maakt op de Ziektewet, voordat zij de maximale duur van 104 weken bereikt. (Het uitstroompercentage geeft inzicht in de resultaten met betrekking tot het beperken van het volume en het bevorderen van herstel en participatie van de vangnetpopulatie in het ZW-Arbo proces).
- o Percentage Hersteldverklaringen door het ZWArbo team: Het aantal Hersteldverklaringen als percentage van het aantal contactmomenten van de verzekeringsarts met de cliënt.
- o Percentage werkenden: het aantal ziektegevallen (> 13 weken) dat gedeeltelijk of volledig aan het werk is ten opzichte van het totaal aantal ziektegevallen van 13 tot 104 weken.

Zwarbo	Uitstroom	H-verklaring door ZWArbo	% Werkenden
Totaal 2010	93,4	21,0	5,7
Totaal 2011	94,0	24,0	6,5
Totaal 2012	94,5	27,0	7,5
Totaal 2013	95,0	30,0	8,0

De doelstelling is ervoor te zorgen dat in de komende jaren bovenstaand groeipad tot stand komt. We streven naar een stijging van het aantal hersteldverklaringen en het aantal werkenden van ruim 40%. Voor 2013 betekent dit (bij gelijkblijvend aantal ziekmeldingen) een extra uitstroom van ruim 5000 personen en een verhoging van het aantal werkenden binnen de ZW van ongeveer 8000 personen. Onder de huidige economische omstandigheden is dit een zeer ambitieuze doelstelling. Deze ambitie is, naast het succes van dit Plan van Aanpak, ook afhankelijk van niet direct door UWV te beïnvloeden factoren. Zoals uit de eerste tabel blijkt, is de samenstelling van de vangnetpopulatie een belangrijke factor in het bereiken van het totaalresultaat.

### **Maatregelen**

Om deze doelen te bereiken vervolgen wij een traject dat zich in hoofdzaak richt op een continue verbetering van de bedrijfsvoering. Wij zullen hiermee nog een substantiële verbetering bewerkstelligen in het bereiken van de beschreven doelstellingen, deels omdat eerder ingezette maatregelen nog niet overal volledig zijn geïmplementeerd. Extra focus op de implementatie van verbeteringen is dan ook noodzakelijk, onderstaande borgingsmaatregelen zijn daarop gericht. UWV ziet echter ook de grenzen van verdere verbeteringen binnen de reguliere bedrijfsvoering. Naast het inzetten van maatregelen op korte termijn, die tegemoetkomen aan de knelpunten die wijzelf en de IWI hebben benoemd, nemen we daarom nu stappen om te komen tot een meer fundamentele verandering op langere termijn. Daarvan schetsen wij in dit Plan van Aanpak de contouren.

Eerdere projecten uit de periode 2006-2009 hebben een aantal procesmatige verbeteringen van de bedrijfsvoering opgeleverd. Deze hebben geleid tot verbeterde prestaties op het gebied van herstel en participatie. Tegelijkertijd zien we dat nog lang niet op alle plaatsen de resultaten in eenzelfde mate zijn verbeterd. De maatregelen die UWV neemt in het verbeteren van de reguliere bedrijfsvoering bouwen voort op eerder opgedane ervaringen en inzichten, en focussen daarbij op de bevindingen zoals door de IWI opgetekend.

#### *1. Implementatie ZWArbotool (landelijke uniforme verslaglegging op gevalsniveau)*

Medio november 2010 is een nieuw rapportagemodel landelijk beschikbaar en zijn alle medewerkers opgeleid. De rapportagetool (ZW-arborap) zorgt ervoor dat op een gebruikersvriendelijke wijze gerapporteerd wordt over: de probleemverkenning, (bijgestelde) probleemanalyse, (bijgesteld) plan van aanpak, actueel oordeel voor de 84e week met de volgende componenten: 26e, 52e en 78e weeks herijkingmoment, eindverslag 84e week en voortgangsrapportages. Deze documenten worden automatisch samengevoegd tot een dossier/re-integratieverslag. Het gebruik ervan is verplicht gesteld. Voor huidige cliënten betekent dit dat elk rapportagemoment vanaf medio november plaatsvindt in ZW-Arborap. Gecombineerd met eerdere rapportages vormen deze documenten het re-integratieverslag. Voor nieuwe cliënten betekent dit dat de volledige verslaglegging plaatsvindt in ZW-arborap.

### Effect

- Inzichtelijke, uniform vormgegeven dossiers
  - Dossiers zijn digitaal te benaderen. Daardoor is per cliënt inzichtelijk welke begeleiding heeft plaatsgevonden en fungeert het rapportagemodel deels als inhoudelijk klantvolgsysteem.
- Efficiency
  - De rapportagetool verricht geautomatiseerde handelingen waar nu (meermalen) handmatig moet worden ingevoerd.
  - De rapportagetool faciliteert eenvoudige overdracht tussen medewerkers maar ook tussen teams.
  - De rapportagetool leidt tot efficiëntere toetsing van re-integratieverslagen door WIA-teams, vanwege de uniformiteit en overzichtelijkheid.
  - Betere registratie zonder dat dit ten koste gaat van de tijd die professionals aan de cliënt kunnen besteden.

### Borging

- De directie SMZ heeft het gebruik van de tool verplicht gesteld per 1 november 2010.
- De toevoeging van het juiste gebruik van de tool in de reguliere kwaliteitstoets van SMZ.
- Naast de reguliere kwaliteitstoets richt de afdeling Business Control & Auditing een monitoringteam ZW-Arbo in. Haar bevindingen rapporteert zij maandelijks rechtstreeks aan de directie SMZ.

- UWV organiseert maandelijks een Landelijk Managers Claim Overleg (LMCO) waar alle Managers claim, die verantwoordelijk zijn voor de directe aansturing van de teams, bijeenkomen. De rapportagetool is een vast agendapunt op het LMCO. Zij bewaakt de ontwikkelingen in het gebruik. De stuurgroep ZW-Arbo stuurt dit proces.

## 2. Verbetering gebruik Stuur- en verantwoordingsinformatie

Sinds december 2009 is een uitgebreide set stuur- en verantwoordingsinformatie beschikbaar gekomen. Deze informatie stelt het lokale management beter in staat te sturen op een groot aantal aspecten van de uitvoering van het ZW-arboproces. Beschikbaar zijn indicatoren met betrekking tot kort verzuim, opstellen Probleemanalyse en Plan van Aanpak en toetsing Re-integratieverslag dat door de werkgever wordt opgesteld bij het einde van het dienstverband. De stap die wij in het kader van dit Plan van Aanpak zetten, is het gericht gebruiken van de beschikbare informatie om te komen tot de eerder benoemde doelen: Vergroten van het aantal herstelmeldingen en het bevorderen van participatie.

### A: Aanscherping en verbreding scope managementcontracten

De directie SMZ voegt aan de bestaande contractafspraken met de Districtsmanagers de prestatie-indicator 'Tijdigheid Plan van Aanpak' toe. Tot nu toe werd primair gestuurd op het voorkomen van de instroom in de WIA. Zoals uit de paragraaf 'Doelstelling Plan van aanpak' blijkt, is er aanleiding om in de centrale sturing een fijnmaziger criterium te hanteren. We voegen aan de sturing op resultaat (uitstroom, herstel en participatie), dus ook sturing toe op de belangrijkste processtap om dat resultaat te bereiken.

Om de activiteiten richting herstel of werk te kunnen richten is in de wet geregeld dat er een Plan van Aanpak wordt opgesteld. Hierin stelt het UWV met de cliënt vast welke activiteiten zij inzetten om te komen tot herstel én/of participatie. Door expliciet te sturen op de tijdigheid van het Plan van Aanpak, richten we de focus dus op de resultaten zoals in de doelstellingen verwoord.

De Districtsmanagers maken in het verlengde hiervan aanvullende afspraken met de Managers Claim, die de teams die het Plan van Aanpak opstellen direct aansturen. Zij hebben, net als de teams zelf, inmiddels de beschikking over de volgende indicatoren die informatie bieden om proactief bij te sturen om te komen tot een tijdig Plan van Aanpak:

Doorlooptijd tot 1<sup>e</sup> actie Frontoffice (na overdracht Backoffice), Probleemverkenning, Probleemanalyse. Sturen op het Plan van Aanpak leidt als vanzelf ook tot sturen op deze eerdere momenten in het proces van activering.

Naast 'tijdigheid Plan van Aanpak' voegen we ook de prestatie-indicatoren '% herstelmeldingen' en '% werkenden' toe aan de managementcontracten. Deze komen overeen met de in de paragraaf 'Doelstelling Plan van aanpak' benoemde indicatoren.

Met het opnemen van dit drietal indicatoren neemt de focus van het lijnmanagement (en daarmee de uitvoering) op zowel het te behalen resultaat als op de daarbij horende verplichte procesgang toe. De managementcontracten vormen de basis van de beoordeling van het functioneren van het management. De managementcontracten beslaan een beperkt aantal afspraken, zodat met toevoeging van genoemde indicatoren de urgentie van ZW-arbo binnen het geheel van afspraken evident is. Met het toevoegen van meer indicatoren zou disbalans ontstaan tussen focus op kernprestaties en het voldoen aan prestatie-indicatoren.

Naast tijdigheid van het Plan van aanpak is uiteraard ook de kwaliteit ervan van belang. De kwaliteit ervan maakt deel uit van de reguliere kwaliteitscyclus. Inzichtelijkheid van dossiers vormt ook een onderdeel van die kwaliteit; zoals eerder aangegeven zal het juiste gebruik van de rapportagetool worden toegevoegd aan de reguliere kwaliteitstoets van SMZ. Het eerder genoemde monitoringteam ZW-arbo zal daarnaast maandelijks specifiek aandacht aan besteden aan de kwaliteit van de Plannen van Aanpak. Hiertoe wordt vóór 1 januari 2011 een specifiek toetsingskader ontwikkeld.

### B: Realisatie ontbrekende indicatoren

Om het inzicht in de uitvoering van de ZW-arborol te vervolmaken ontwikkelt UWV nog aanvullende proces- en prestatie-indicatoren:

- re-integratie activiteiten opgestart op de herijkingmomenten
- tijdigheid re-integratieverslag (RIV) t.b.v. WIA
- percentage juiste RIV's, resultaat WIA aanvragen
- effectiviteit (in overleg met SZW)

De ontbrekende indicatoren betreffende re-integratie activiteiten en re-integratieverslagen ontwikkelen we in 2010, zodat vanaf begin 2011 ook deze indicatoren deel uitmaken van de beschikbare stuurinformatie. Voor de indicatoren betreffende effectiviteit geldt een ander tijdspad: De ontwikkeling daarvan wordt in 2010 ter hand genomen en zal begin 2011 worden afgerond. In 2011 doen we hiermee ervaring op, waarna UWV vanaf 2012 indicatoren met betrekking tot effectiviteit in de managementcontracten opneemt.

#### Effect:

- Sterkere sturing op tijdigheid en kwaliteit Plan van Aanpak en daarmee herstel en participatie
- Inzicht in werkprocessen
- De ruime set van beschikbare informatie geeft niet alleen betere mogelijkheden tot sturing en verantwoording, het geeft ook meer inzicht in handelen:
- De beschikbare informatie leidt tot beter evidenced-based handelen en het vergroten van onze effectiviteit. UWV bespreekt deze informatie met SZW om het gezamenlijke inzicht in het ZW-Arboproces te vergroten. Daarnaast vindt rapportage over relevante beschikbare verantwoordingsinformatie plaats conform de reguliere rapportagelijijn.

#### Borging

De nieuwe managementcontracten borgen het gebruik van de huidige en toekomstige prestatie-indicatoren en stuurinformatie.

Daarnaast vindt borging plaats door:

- De inzet van en analyses via de monitoringteams van de afdeling Business Control & Auditing. De uitkomst van hun werk rapporteren zij maandelijks rechtstreeks aan de directie SMZ.
- Het Landelijk Managers Claim Overleg. Zij bewaakt de voortgang van het gebruik van de proces en prestatie-indicatoren en wordt daarin gestuurd door de stuurgroep ZW-Arbo.
- Middels benchmarken en de verplichting om 2-maandelijks landelijke bijeenkomsten bij te wonen leren de Managers Claim van elkaars best-practises om snel resultaten te verbeteren. Zo groeien alle PI-en ZW-Arbo landelijk naar het streefniveau.

#### *3. Onderzoek verbetering Normering*

De normering van de inzet van capaciteit op ZW-arbo vindt plaats op basis van een zeer globaal model. Dat model specificeert niet op taakniveau welke capaciteit benodigd en beschikbaar is. Dit betekent dat de toedeling van capaciteit op landelijk en districtsniveau genormeerd is. Uitbreiding van de facilitering op kantoorniveau op dit punt is gewenst; waarbij de benodigde inzet van de professionals exacter planbaar is op basis van verwachte instroom en duur van de activiteiten of verrichtingen. Hiervoor zal een nieuw model met betrekking tot normering nodig zijn.

Op basis van de resultaten, adviezen en leerervaringen van eerdere trajecten, onderzoekt de Stuurgroep ZWArbo de mogelijkheden van een nieuwe normering. Met dit onderzoek willen we een methodiek realiseren waarmee we op basis van de instroom en type cliënten de capaciteitsplanning van de teams en functionarissen exacter kunnen sturen.

#### Effect

- Verbeterde mogelijkheden tot onderbouwde keuzes van inzet/sturing op lokaal niveau
- Verhoogde motivatie van werknemers vanwege onderbouwde normering capaciteit

NB: Een verbeterde normering heeft niet per definitie als effect dat de feitelijke bezetting per lokatie altijd conform de normering zal zijn. Confrontatie tussen de gewenste capaciteit op basis van de normering en het beschikbare budget vindt jaarlijks plaats via de budget/jaarplancycclus. Afhankelijk van de arbeidsmarkt, budget en aanbod van werk maakt het lokale management keuzes in de feitelijke inzet van de beperkte capaciteit.

#### Borging

Borging van het onderzoek vindt plaats door het onder te brengen onder de Stuurgroep ZWArbo. Het onderzoek 'actieplan verbetering normering' is, inclusief bijbehorende planning, in september 2010 gereed.

#### 4 . Toetsing re-integratieverslagen

Op het moment dat IWI onderzoek deed naar de uitvoering van de ZW-arborol door een dossieronderzoek te verrichten, toetste UWV sinds korte tijd de re-integratieverslagen waarin is vastgelegd welke begeleiding heeft plaatsgevonden in de 104 weken van ziekte. Deze toetsing vindt plaats door de teams die het recht op WIA beoordelen. IWI constateert dat de toetsing van re-integratieverslagen nog niet is zoals door de wetgever beoogd.

UWV herkent de bevindingen en ziet dat de invoering van dit proces overeenkomsten kent met de toetsing van re-integratieverslagen, die door de werkgever moeten worden opgesteld op grond van de Wet Verbetering Poortwachter.

UWV geeft in 2010 verder vorm aan het leerproces dat gepaard gaat met de invoering van de toetsing van re-integratieverslagen ZW. Hiertoe is de Re-integratietoets Ziektewet Commissie (RITZ) ingesteld. Deze zorgt via toetsing van voorgelegde dossiers voor terugkoppeling aan de betrokken teams en landelijke verspreiding van leerervaringen. Ook wordt het bestaande beoordelingskader op basis waarvan de re-integratieverslagen worden getoetst verfijnd met ervaringen vanuit de RITZ. De leercirkel die we op deze manier inregelen is vergelijkbaar met de leercirkel toetsing re-integratieverslag Wet Verbetering Poortwachter, waarbij de Landelijke Loonsanctie Commissie een vergelijkbare rol heeft als de RITZ.

Naast deze borgingsmaatregel die een blijvende kwaliteitscirkel oplevert, heeft UWV een tweeledige audit ingezet. De Accountantsdienst van UWV doet onderzoek naar inrichting en invoering van het systeem van de toetsing re-integratieverslagen ZW, tegelijkertijd doet de afdeling Kwaliteit van SMZ onderzoek naar de uitvoering ervan middels een dossieronderzoek. De bevindingen van deze audit zullen in december 2010 beschikbaar zijn en input vormen voor verdere verbetering van de uitvoering van dit proces.

#### Overzicht maatregelen en effecten, in relatie tot IWI-bevindingen:

Activiteit	Output/resultaat Outcome	IWI- bevinding (pagina 1)	Actie in relatie tot IWI rapportage
Invoering ZWArborap	Inzichtelijke, uniform vormgegeven dossiers. Efficiency door geautomatiseerde handelingen; eenvoudige overdracht tussen medewerkers maar ook tussen teams. efficiëntere toetsing van re-integratieverslagen door WIA-teams. Betere registratie zonder dat dit ten koste gaat van de tijd die professionals aan de cliënt kunnen besteden.	2,5,7	Realisatie goed werkend rapportage-systeem; Inzichtelijke dossiers
Gebruik Stuur- en verantwoordings-informatie	Kennis van adequate uitvoering van ZW-arbo proces wordt verhoogd. Meer grip op en kennis over het proces, het nakomen van wettelijke taken en effectiviteit van de inzet van het team en de re-integratie instrumenten.	3,4,6	Wetsconform werken. De-medicaliseren binnen ZWArbo; Inzet van WERKbedrijf;
Nieuwe PI'n op Effecten	Zicht op effectiviteit van ingezette middelen. Effectieve sturing op maatvoering van begeleiding.	3	Inzicht in maatregelen Werk boven Uitkeren.
Normering	Verbeterde mogelijkheden tot onderbouwde keuzes van inzet/sturing op lokaal niveau Verhoogde motivatie van werknemers vanwege onderbouwde normering capaciteit	1	Capaciteitsprobleem VA en AD
Toetsing re-integratieverslag	Inzichtelijke toetsing re-integratieverslagen, inrichten leercirkel	8	Toetsing conform doel wetgeving, systematische kwaliteitsbevordering



Met bovenstaande maatregelen zet UWV een belangrijke stap in het bereiken van de beschreven doelstellingen. Zoals eerder opgemerkt is UWV van mening dat verbetering in de bedrijfsvoering en de sturing daarop binnen de huidige constellatie grenzen kent. Daarom heeft de Raad van Bestuur besloten tot een meer fundamentele herijking van de uitvoering van de ZW-arbo. Op grond van dat besluit starten op 1 oktober 2010 zeven ontwikkelkantoren met een werkwijze (vooruitlopend op landelijke implementatie) die het mogelijk maakt sterker in te zetten op risicoselectie, demedicalisering en participatie. Op deze wijze vinden de benodigde veranderingen plaats in een professionele omgeving en houdt UWV rekening met de positie en opvattingen van de betrokken beroepsgroepen. Immers, interventies in het professionele handelen werken slechts dan wanneer daarvoor voldoende draagvlak bestaat binnen de relevante beroepsgroepen (verzekeringsartsen, arbeidsdeskundigen en re-integratiebegeleiders). Het verleden heeft ons geleerd dat de implementatie van invoering van een andere professionele werkwijze veel aandacht vraagt. Hieronder schetsen wij de contouren van de meer fundamentele herijking die wij met de start op zeven ontwikkelkantoren per 1 oktober 2010 inzetten.

UWV gaat de lijn, ingezet met de introductie van de Re-integratiebegeleider (2002) en verder ontwikkeld via het proces "Werk boven Uitkeren ZW-arbo (2007)" intensiveren. Die lijn legt de nadruk op een sterkere risicoselectie, op herstel en op participatie/focus op arbeid. Demedicalisering is daarbij het sleutelbegrip. Op diverse plaatsen werkt de cultuuromslag 'Werk boven Uitkering' al goed maar deze omslag is nog lang niet op alle plaatsen gemaakt. In de huidige werkwijze bepalen de ZW-Arbo teams in het teamoverleg van de Re-integratiebegeleider, Verzekeringsarts en Arbeidsdeskundige de inzet van activiteiten die nodig is. Daar vloeit regelmatig uit voort dat de Verzekeringsarts de casemanager wordt. Door de beperkte capaciteit duurt het soms lang voordat oriëntatie op arbeid plaatsvindt, ook wanneer de ziekte daar geen directe belemmering voor is. Die situatie willen we ombuigen naar de focus op herstel én participatie, zodat, wanneer dat kan, parallel gewerkt wordt aan beide elementen. De inzet van de kennis en kunde van het Werkbedrijf is daarbij vanzelfsprekend.

Het opstellen van een Probleemanalyse en Plan van Aanpak is van groot belang – en wettelijk voorgeschreven – in de situatie waarin sprake is van dreigend langdurig verzuim. Dit is echter lang niet bij iedereen het geval. Het is daarom van belang dat UWV op een adequate wijze voor de juiste personen voorziet in een Probleemanalyse en Plan van Aanpak. Juist wanneer de kans op verwacht herstel zeer groot is, zou intensieve begeleiding een onevenredige investering kunnen blijken. Een scherpe, effectieve, maar vooral juiste voorselectie op verwacht herstel, draagt bij aan het optimaliseren van inzet van de capaciteit in het ZW-arbo proces. Risicoselectie zal dan ook noodzakelijk zijn om alle wettelijke taken efficiënt uit te voeren én daarmee in die uitvoering het gewenste effect te bereiken.

Kern van de werkwijze die wij op de zeven ontwikkelkantoren gaan volgen is het sterker positioneren van de Re-integratiebegeleider als degene die de regie voert in het ZW-arboproces. Deze functionaris is de spil in het proces van risicoselectie, demedicalisering en focus op herstel en participatie en is als zodanig casemanager. De Re-integratiebegeleider maakt een (voor)selectie met betrekking tot de in te zetten activiteit: gericht op herstel, participatie of beiden in een parallel proces. De Re-integratiebegeleider verzorgt daarmee een tweede selectiemoment. De eerste selectie vindt plaats door de Medewerker Verzuimbeheer, die telefonisch contact opneemt met de klant. Hier wordt een eerste inschatting gemaakt of er sprake zal zijn van langdurig verzuim. Naast het richten van de begeleiding, is de Re-integratiebegeleider ook verantwoordelijk voor de bewaking van het proces. Deze verantwoordelijkheid blijft in tegenstelling tot het huidige werkproces altijd bij de Re-integratiebegeleider. Met het versterken van deze rol geven we een belangrijke impuls aan de gewenste demedicalisering, zoals we zien op plaatsen waar 'Werk boven Uitkering' al goed werkt. De verzekeringsarts en arbeidsdeskundige worden ingezet waar zij de meeste toegevoegde waarde hebben. Ook aan de inzet van het Werkbedrijf wordt invulling gegeven door de regierol van de Re-integratiebegeleider. Vanuit die rol, náást herstel gericht op participatie, is hij verantwoordelijk voor de tijdige inschakeling van het Werkbedrijf, waarbij matching op vacatures een evident onderdeel is. De belangrijke rol van de Re-integratiebegeleider vereist een stevige investering in de kwaliteit. We zullen op de ontwikkelkantoren de aanwezige en ontbrekende competenties toetsen en voor de juiste opleidingen zorgen.

De inzet van ontwikkelkantoren biedt gelegenheid om te bezien of verdere doorontwikkeling van de Re-integratiebegeleider mogelijk is. Daarbij kan de mate van zelfstandigheid in het nemen van beslissingen in het richten van de begeleiding op herstel, participatie of beiden variëren. We willen bezien of doorgroei van de Re-integratiebegeleider naar een uitgebreider takenpakket en een

uitgebreidere verantwoordelijkheid (vergelijkbaar met de Werkcoach) mogelijk en wenselijk is om te komen tot een optimale risicoselectie en focus op herstel en participatie. Tegelijk wordt gezien of het mogelijk en wenselijk is voor zieke WW'ers, die al bekend zijn bij het Werkbedrijf, te komen tot een verbijzonderde werkwijze. We willen onderzoeken hoe de voordelen (inschakeling Werkbedrijf en vermindering overdrachtsmomenten) zich verhouden tot de wetenschap dat de doelgroep specifieke kenmerken heeft die specifieke competenties vragen.

#### *Doelen ontwikkelkantoren*

De reden om te kiezen voor een aantal ontwikkelkantoren alvorens in te gaan tot landelijke invoering van dit model, is dat UWV hecht aan een gecontroleerde omgeving waarin zij randvoorwaarden die noodzakelijk zijn om het gewenste resultaat te behalen kan toetsen. De ontwikkelkantoren houden bij het toetsen van deze werkwijze rekening met eerder benoemde aspecten van bedrijfsvoering: Tijdigheid Plan van Aanpak, opstellen en toetsen RIV, gebruik van ZWARborap en stuur- en verantwoordingsinformatie. In de eerste helft van 2011 zal een programma worden gestart dat gefaseerd de verdere landelijke invoering zal verzorgen.

Tegelijkertijd toetsen we de volgende verdergaande ontwikkelingen:

- De stevigere rol van de Re-integratiebegeleider als regievoerder, waarbij de rol zich ontwikkelt richting re-integratiecoach.
- De wijze waarop de Re-integratiebegeleider optimaal gebruik maakt van het instrumentarium van het Werkbedrijf en hoe dat proces optimaal gefaciliteerd kan worden.
- De ontwikkelkantoren vormen een netwerk, waarin zij evidence-based best-practises delen die leiden tot een verhoogd aantal herstelmeldingen en verhoogde participatie. Daarbij moet onder andere gedacht worden aan het delen van bestaande succesvolle samenwerkingsverbanden met gemeenten, experimentele inkoop van diensten en samenwerking met derden, zoals Pantar in Amsterdam. Hierdoor boren we een breder pakket aan interventiemogelijkheden aan en leren van ervaringen van derden.

#### Borging

- Het toetsen van de gewenste werkwijze op zeven ontwikkelkantoren.
- Op basis van een implementatieplan onder leiding van een projectleider die rechtstreeks rapporteert aan de directeur SMZ.
- Het plan bevat:
  - Een uitgebreide communicatieparagraaf voor het creëren van draagvlak.
  - De inrichting van een kwaliteitszorgsysteem gericht op de dagelijkse procesgang (dat constante bijstellingen mogelijk maakt en bijdraagt aan de ontwikkeling van evidence-based handelen).
  - De inrichting van een learning community ontwikkelkantoren.
  - Een grootschalig dossieronderzoek naar de herkomst, problematiek en begeleiding van de vangnetpopulatie. Het onderzoek moet inzicht bieden in de participatiemogelijkheden en begrenzingen van zieke vangnetters.
  - Een proces- en effectevaluatie (nul- en éénmeting) van de resultaten van de binnen de ontwikkelkantoren te hanteren werkwijze ten opzichte van de reguliere werkwijze.
- Inrichting van een programma om in 2011 (gefaseerd) landelijk te implementeren.

#### **Financiële consequenties**

Op basis van de in dit Plan van Aanpak beschreven maatregelen vertrouwt UWV erop de ambitie en doelstellingen op het gebied van uitstroom, herstelmeldingen en participatie te behalen.

De vraag of de versterkte focus op participatie tot resultaat zal leiden kent echter een belangrijke randvoorwaarde: De beschikbaarheid van re-integratiebudget. Het verhogen van het percentage werkenden met ongeveer 40%, zoals in onze doelstellingen opgenomen, bereiken we niet zonder substantieel meer ruimte om interventies en trajecten in te zetten. Waar herstelmeldingen voornamelijk effect hebben op kort verzuim, is bij lang verzuim participatie het belangrijkste middel om het beroep op een ZW-uitkering terug te dringen. De vangnetpopulatie die langdurig verzuimt heeft bijna per definitie een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Inkoop van trajecten zal daarom in een groot aantal gevallen nodig zijn om die afstand te verkleinen en de kans op participatie te vergroten. Om de doelstelling, het verhogen van de participatie met 40% in 2013, te behalen, verwachten we dan ook substantiële verhoging van het aantal benodigde trajecten. Bezien over een termijn van drie jaar betekent dit inzet van gemiddeld 3000 extra trajecten per jaar, waarbij vooral in 2011 en 2012 additionele inzet zal plaatsvinden.