

# UWV Jaarplan 2022



---

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Deel I Verbeteren kwaliteit dienstverlening</b>	<b>3</b>
<b>Infographic</b>	<b>4</b>
<b>1. Strategische koers UWV</b>	<b>5</b>
<b>2. Werken aan de dienstverlening van UWV</b>	<b>6</b>
2.1. Ontwikkeling UWV Dienstverleningsconcept	6
2.2. Verrekenen van inkomsten met uitkering Wajong, WIA en WAO	7
2.3. Sociaal-medische beoordelingen	7
2.4. (Preventieve) werkzoekendendienstverlening binnen arbeidsmarktregio's	8
<b>3. Werken aan het fundament van UWV</b>	<b>9</b>
3.1. Versterken ambtelijk vakmanschap	9
3.2. Intern besturingsmodel	9
3.3. Risicomanagement	10
3.4. ICT	10
<b>4. Werken aan de externe samenwerking</b>	<b>12</b>
<b>5. Werken aan de zichtbaarheid van UWV</b>	<b>13</b>
5.1. Transparantie	13
5.2. Zelfbewustheid	14
<b>Deel II Begroting</b>	<b>15</b>
<b>Bijlage I Verantwoording in 2022</b>	<b>19</b>
<b>Bijlage II Prestatie-indicatoren 2022</b>	<b>20</b>
<b>Bijlage III Handhaving: acties in 2022</b>	<b>22</b>
<b>Bijlage IV Bestuurlijke risico's</b>	<b>25</b>
<b>Colofon</b>	<b>27</b>

---

# Voorwoord

Samen werken we aan een samenleving waarin iedereen kan meedoen. Want ieder mens wil meedoen en iets betekenen, iets bijdragen. Werk is een manier om bij te dragen. Maar ook mensen die niet (kunnen) werken, horen erbij. Dat is waar samenleven over gaat. Meedoen in de samenleving betekent in veel gevallen deelnemen aan de arbeidsmarkt. We helpen mensen die tijdelijk zonder werk zitten, mensen die kampen met ziekte of gedeeltelijke arbeidsgeschiktheid zijn, mensen die nu nog werken of die binnenkort de arbeidsmarkt betreden. Ook helpen we werkenden die van baan willen of moeten wisselen, zodat werkloosheid of uitval van werk, ook om gezondheidsredenen, kan worden voorkomen. En we zijn er voor werkgevers bij het ondersteunen van hun wettelijke taken binnen de sociale zekerheid en in hun zoektocht naar het vinden van geschikt personeel.

Om de behoeften en wensen uit de samenleving beter te kunnen bedienen, gaan we de komende periode onze dienstverlening verbeteren en verbreden. De verbetering van onze dienstverlening krijgt vorm door meer aandacht te laten uitgaan naar de menselijke maat. De mens en zijn of haar situatie staan centraal en vormen het uitgangspunt van waaruit we onze verbeterde dienstverlening aanbieden. Met een verbreding van onze dienstverlening willen we meer aandacht geven aan preventie. In samenwerking met diverse partners richten we ons op het zoveel mogelijk voorkomen van werkloosheid (met inzet van dienstverlening) en arbeidsongeschiktheid (met inzet van kennis over arbeid en gezondheid).

Bij het verder uitwerken van onze nieuwe dienstverlening geldt als vertrekpunt de strategie UWV 2021-2025, vastgesteld in juni 2021. Met deze nieuwe strategie hebben we onze doelen voor de nabije toekomst vastgelegd: waar willen we naartoe, welke ambities hebben we en wat is de koers van UWV op weg naar 2025. De uitwerking van onze nieuwe maatwerk aanpak en onze bijdrage aan de dienstverlening rond scholing en van werk naar werkbegeleiding zijn daar een voorbeeld van. Ook de procesinnovatie in beoordeling van arbeids(on)geschiktheid in het kader van de 'Agenda van de toekomst' past daarbij.

Met de nieuwe strategie sluit UWV aan bij de analyse en oplossingsrichtingen die staan beschreven in verschillende recente parlementaire onderzoeksrapporten. En bij het traject 'Werk aan Uitvoering', over de uitvoering van publieke dienstverlening en de ervaren noodzaak om meer oog te hebben voor de menselijke maat.

De gewenste verbeterlagen op de nieuwe dienstverlening vereisen veel tijd en verandercapaciteit, waaronder verandercapaciteit op de ICT. Niet alle veranderingen kunnen tegelijkertijd worden doorgevoerd: de beschikbaarheid van (ICT-)personeel is in omvang begrensd en de verschillende disciplines zijn niet onderling uitwisselbaar; we zijn genooddaakt om nieuwe systemen te ontwikkelen en tegelijkertijd bestaande systemen die op termijn worden vervangen, te onderhouden. Een aanzienlijk deel van deze verandercapaciteit zetten we in op enkele grote projecten die noodzakelijk zijn voor continuïteit van onze dienstverlening. Dergelijke projecten hebben vanzelfsprekend voorrang op alle andere projecten; mensen moeten bijvoorbeeld te allen tijde zekerheid hebben dat hun uitkering tijdig wordt uitbetaald.

UWV wil komende jaren prioriteit geven aan het verbeteren van onze dienstverlening, overeenkomstig onze strategie, en het vernieuwen van onze ICT-infrastructuur, waardoor de continuïteit beter wordt geborgd en de wendbaarheid wordt vergroot. Dat is een belangrijk antwoord op de vraag vanuit de samenleving, die onder andere opkomt uit de recente parlementaire onderzoeken. Dat betekent als vanzelf dat de ruimte voor het doorvoeren van nieuwe wet- en regelgeving beperkt is. Omvangrijke nieuwe wet- en regelgeving, bijvoorbeeld uit hoofde van een nieuw regeerakkoord, zou de komende jaren een additionele druk leggen op ons ICT-verandervermogen.

Voorliggend jaarplan, inclusief begroting, is opgesteld in de periode waarin de kabinetsformatie nog in volle gang is. We hopen dat in het nieuwe Regeerakkoord veel aandacht uitgaat naar de versterking van de dienstverlening en toekomstbestendigheid van de uitvoering. De maatschappelijke opgave voor 2022 en volgende jaren is groot. We hopen dat de beoogde nieuwe dynamiek in de driehoek politiek, beleid en uitvoering meer dan voorheen gezamenlijk richting zal geven aan de te maken keuzes.

Raad van Bestuur, september 2021

---

# Deel I Verbeteren kwaliteit dienstverlening

# Infographic

## Waar UWV voor staat in 2022

Alle cijfers zijn geraamde cijfers voor 2022. De uiteindelijke resultaten kunnen hiervan afwijken.

## Menselijke maat in dienstverlening

UWV biedt toegankelijke en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening. Met oog voor menselijke maat en met balans tussen dienstverlening, controle en efficiency.

### Uitkerings- verstrekking

Als werken niet (direct) mogelijk is, zorgen we snel voor een uitkering

Eind 2022 in totaal **1.318.200** uitkeringen / voor € 23,3 miljard

**319.600**  
WW

**825.400**  
Wajong, WIA, WAO en WAZ

**173.200**  
Ziektewet  
en Wazo

### Beoordelen

We kijken naar wat iemand nog wél kan



Totaal p.m. sociaal-medische beoordelingen

**88.400**  
claimbeoordelingen

**p.m.**  
herbeoordelingen

**p.m.**  
eerstejaars Ziektewetbeoordelingen



We werken aan efficiënter gebruik van onze beoordelingscapaciteit

### Werk vinden

We ondersteunen mensen bij het vinden en behouden van werk



Samen met onze partners in mobiliteitsteams in 35 arbeidsmarktregio's



Met gebruik van onze kennis van de arbeidsmarkt en van de effectiviteit van de dienstverlening

### We bieden ondersteuning aan mensen met een

Wajong-uitkering

**WW-uitkering 329.300**

**108.000**

**61.700**

WIA/WGA-uitkering

En we helpen zo veel mogelijk mensen van werk naar werk

### Handhaving

Wij vinden het belangrijk dat alleen mensen die daar recht op hebben een uitkering krijgen



Met behulp van een afwegingskader prioriteren we waarop we onze capaciteit inzetten



### Gegevens beheren en delen

De gegevens die we gebruiken beheren we zorgvuldig en delen we met andere partijen, zodat burgers en werkgevers gegevens maar één keer hoeven aan te leveren

**20,4 miljoen** inkomstenverhoudingen van **13,5 miljoen** personen in polisadministratie

We delen gegevens met circa **1.000** actieve afnemers zoals CBS, Belastingdienst en SVB



---

# 1. Strategische koers UWV

UWV zorgt voor landelijke uitvoering van de werknemersverzekeringen en voor arbeidsmarkt- en gegevensdienstverlening. We zijn een dienstverlenende organisatie van mensen voor mensen. Samen werken we aan een samenleving waarin iedereen kan meedoen. Samen binnen UWV en samen met de burgers, werkgevers en ketenpartners op het terrein van werk en inkomen.

Ieder mens wil meedoen en iets bijdragen aan de maatschappij. Werk is een manier om bij te dragen. Maar ook mensen die niet (kunnen) werken, horen erbij. Dat is waar samenleven over gaat. Deelnemen aan de maatschappij – in welke vorm dan ook – is het hogere doel en is van toepassing op iedereen: mensen die tijdelijk zonder werk zitten, mensen die kampen met ziekte of arbeidsongeschiktheid, mensen die nu nog werken, mensen die binnenkort de arbeidsmarkt betreden en de werkgevers in markt- en (semi-)publieke sectoren. Met onze kennis van en contacten in de arbeidsmarkt, ruime ervaring op het terrein van werk en inkomen en onze landelijke spreiding speelt UWV een rol voor al deze mensen. Als werken niet mogelijk is, zorgt UWV snel voor inkomen. Door een deskundige en efficiënte uitvoering van en handhaving op onze materiewetten. Het hebben van inkomenszekerheid biedt bestaanszekerheid en dit draagt op haar beurt bij aan het hebben van een goede basis van waaruit de werkzoekende zich kan richten op het vinden van nieuw werk. Zo bouwt UWV iedere dag verder aan een maatschappij waarin iedereen mee kan doen.

In de zomer van 2021 heeft de Raad van Bestuur het document '[Ruimte voor menselijke maat in dienstverlening. UWV strategie 2021-2025](#)' vastgesteld. Onze strategie kent twee speerpunten: meer aandacht voor de menselijke maat en meer focus op preventie. Met de nieuwe strategie legt UWV zijn doelen voor de nabije toekomst vast: wat voor organisatie willen we zijn, waar willen we naartoe, welke ambities hebben we en wat is de koers van UWV. Een strategie die richting geeft aan ons handelen, helpt onze identiteit te borgen en een raamwerk biedt voor de verdere ontwikkeling van onze organisatie.

Dit draagt eraan bij dat we – Raad van Bestuur, divisies, directies, management en medewerkers – de juiste afwegingen kunnen maken bij beslissingen die op ons pad komen. Variërend van besluiten of we een nieuwe regeling op verzoek van SZW willen en/of kunnen uitvoeren, zelf een regeling bepleiten, welke keuzes we maken in de ICT tot het bepalen van de wijze waarop we mensen helpen die een beroep ons doen. De strategie zorgt ervoor dat wij voor de mensen die bij ons aankloppen voor dienstverlening, en voor onze partners meer voorspelbaar zijn in ons handelen.

Daarnaast neemt UWV als één van de grote publieke dienstverleners positie in op actuele maatschappelijke thema's op het terrein van werk en inkomen. Ook hier vormt de strategie het vertrekpunt van waaruit we reageren: inhoudelijk, procesmatig en institutioneel. En omgekeerd is de strategie mede vormgegeven als reactie op maatschappelijke trends en ontwikkelingen. We denken hier aan de bekende rapporten over zowel de toekomst van de sociale zekerheid en de arbeidsmarkt als de wijze waarop de overheid dienstverlening aanbiedt c.q. zou moeten aanbieden aan burgers. In de strategie van UWV gaat veel aandacht uit naar de hogere eisen die worden gesteld aan de overheid, de roep om meer maatwerk, toenemende mondigheid van burgers en bedrijven, verdergaande digitalisering van de overheid en de samenleving en op de arbeidsmarkt, en een groeiend besef dat niet alle mensen zelfredzaam zijn. De hogere eisen die worden gesteld, raken onze maatschappelijke dienstverlening in de kern.

In aanvulling op de strategie 2021-2025 heeft de Raad van Bestuur een strategische koers uitgezet aan de hand waarvan we de komende jaren het door ons beoogde eindbeeld gaan realiseren. De strategische koers is uitgezet aan de hand van vier sporen:

- Werken aan de dienstverlening van UWV
- Werken aan het fundament van UWV
- Werken aan de externe samenwerking
- Werken aan de zichtbaarheid van UWV.

De uitwerking hiervan vindt plaats door elk jaar enkele thema's te benoemen waar we in dat jaar duidelijke stappen op gaan zetten. Voorliggend jaarplan 2022 schetst de thema's voor het komend jaar. Daarbij zal het beeld van "1-UWV" in de verdere uitwerking voortdurend het leidende principe zijn.

Herstel van vertrouwen in de overheid is een actueel maatschappelijk vraagstuk. Dit herstel loopt via het contact aan de balie, tussen burgers en publieke dienstverleners. Met de nieuwe strategie en de ontwikkeling van een dienstverleningsconcept voor UWV geven we hier inhoud aan. Maar we zijn ook afhankelijk van politieke besluiten. De politiek kan bijdragen aan het herstel van het vertrouwen in de overheid door de publieke dienstverleners op enkele punten tegemoet te komen: (1) uitvoeringsorganisaties moeten vaker aan tafel met de politiek, (2) er moet voldoende tijd en geld zijn om ons werk te doen en (3) de wet- en regelgeving moet eenvoudiger, met meer ruimte voor toepassing van maatwerk door onze professionals. Hier hoort bij een voortdurende dialoog tussen beleid, politiek en uitvoering zodat de Tweede Kamer meer kennis van en begrip voor ons werk krijgt. UWV wil altijd betrokken worden bij het wetgevingsproces – inclusief amendementen en moties – zodat zeker is dat wat politiek gewenst is, ook mogelijk is in de praktijk.

---

## 2. Werken aan de dienstverlening van UWV

### 2.1. Ontwikkeling UWV Dienstverleningsconcept

De veranderende maatschappij en de toegenomen aandacht voor werken vanuit de bedoeling en de menselijke maat zijn aanleiding geweest om te komen tot een nieuw UWV-Dienstverleningsconcept. Het vormt een basis voor de nieuwe stap in de ontwikkeling van onze dienstverlening, waarbij we aansluiting zoeken bij onder meer het traject 'Werk aan Uitvoering' van het demissionaire kabinet.

Een visie op dienstverlening waar brede toegankelijkheid en maatwerk sleutelbegrippen zijn, zoals ook tot uitdrukking komt in de maatwerkplaatsen. Deze visie is de basis waarop UWV zijn processen, procedures, systemen, de organisatie en de aansturing daarvan inricht. We willen dat de mensen die zich tot ons wenden, één UWV ervaren en dat steeds dezelfde waarden centraal staan in ons dagelijkse contact met mensen.

Voor mensen en instellingen die gebruik maken van onze dienstverlening, zijn we één UWV en we willen langs deze weg concreet uitwerking geven aan 'de menselijke maat'. Dat betekent dat het duidelijk is hoe zij in contact kunnen komen met UWV en voor welke soorten dienstverlening ze bij ons terecht kunnen. Eén UWV betekent ook dat we één loket bieden waarachter de dienstverlening in samenhang wordt aangeboden en consistent is; dat loket kan zowel digitaal, telefonisch als fysiek zijn. Mensen die gebruik maken van onze dienstverlening ervaren een drempelloze reis door UWV heen. Ook zetten we ons in om mensen verder te helpen als dienstverlening van meerdere overheidsorganisaties nodig is, zodat de overheidsdienstverlening zoveel mogelijk als eenduidig wordt ervaren.

In het najaar van 2021 wordt het UWV-Dienstverleningsconcept vastgesteld dat de basis gaat vormen voor het inrichten van de dienstverlening van "1-UWV". Langs deze weg gaan we de herkenbaarheid en eenduidigheid van UWV bij burgers, bedrijven en ketenpartners vergroten. Een eenduidig Dienstverleningsconcept heeft de volgende doelstellingen:

- Kwalitatief hoogwaardig en efficiënt uitvoeren van onze dienstverlening;
- Harmonisering van onze dienstverlening met een goede balans tussen persoonlijke en digitale dienstverlening;
- UWV verleent dienstverlening vanuit de bedoeling van de wet, met oog voor de menselijke maat en de goede balans tussen controle en efficiency;
- Draagt bij aan het beperken van de administratieve lasten en daarmee aan het draagvlak voor het stelsel van sociale zekerheid.

Na de vaststelling van het UWV-Dienstverleningsconcept is in 2021 de impact hiervan voor de verschillende bedrijfsonderdelen in kaart gebracht. In 2022 beginnen we met het UWV-breed toepassen en implementeren.

#### Innovatieprogramma

Op 1 september zijn we gestart met het Innovatieprogramma waar we UWV-breed vernieuwingen gaan stimuleren en faciliteren, gericht op het verbeteren van onze dienstverlening.

#### Ervaringsdeskundigheid

UWV wil in 2022 meer gebruik maken van de ervaringsdeskundigheid van onze cliënten. Cliënten zijn de meest directe ervaringsbron van waaruit we relevante kennis kunnen vergaren over de positieve en minder positieve aspecten van bestaand uitvoeringsbeleid. Deze ervaringskennis gaan we vervolgens gebruiken voor het verbeteren van bestaand en het ontwikkelen van nieuw uitvoeringsbeleid.

#### Aansluiting bij het Bestedingsplan POK

De ontwikkeling van het UWV-Dienstverleningsconcept sluit aan bij de conclusies van het rapport 'Ongekend onrecht' van de Parlementaire Onderzoekingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK). Dit rapport laat zien dat er fundamentele veranderingen nodig zijn in de dienstverlening aan burgers. Het rapport laat ook zien dat de informatiehuishouding en ICT gebrekkig waren en dat signalen niet op de goede plaats terecht kwamen. Op verzoek van SZW heeft UWV een Bestedingsplan POK opgesteld. UWV ontvangt financiële middelen voor het uitvoeren van acties binnen dit Bestedingsplan POK. UWV onderscheidt zes actielijnen die allemaal terugkomen in voorliggend jaarplan (tussen haakjes de vindplaats):

- Dienstverlening: contact met UWV, een bereikbare en aanwezige overheid (H.2)
- Dienstverlening: tijd en aandacht voor burgers (H.2)
- Dienstverlening: alert zijn op complexe situaties en signalen en passend hulp bieden (H.2)
- Informatiehuishouding (H.5)
- Samenwerking tussen politiek, beleid en uitvoering (H.4, H.5)
- Versterken ambtelijk vakmanschap (H.3)

---

## 2.2. Verrekenen van inkomsten met uitkering Wajong, WIA en WAO

Wie door een arbeidsbeperking niet in staat is om zelf genoeg geld te verdienen, kan een beroep doen op een uitkering. De regels en criteria voor deze uitkeringen verschillen, maar één ding is in alle regelingen hetzelfde: wie kan werken, moet dit ook zoveel mogelijk doen. Als het inkomen daarbij te laag is om van te kunnen leven, wordt door UWV en/of de gemeente een aanvullende uitkering verstrekt. De ontvangen inkomsten worden verrekend. Het in februari 2021 gepresenteerde rapport 'Als verrekenen een beperking is' schetst de problemen met inkomstenverrekening die mensen met een arbeidsbeperking in de Wajong, WIA, WAO, of bijstand kunnen ervaren. Uit het onderzoek blijkt, dat vooral bij wisselende inkomsten de inkomstenverrekening als ingewikkeld wordt ervaren en een goede uitleg ontbreekt. De onzekerheid over de hoogte van het besteedbaar inkomen (uit werk, uitkering en toeslagen) leidt bij een deel van de uitkeringsgerechtigden tot dusdanige stress dat zij aangeven niet bereid te zijn (meer uren) te gaan werken of zelfs te (willen) stoppen met hun werk. UWV ziet in het rapport belangrijke aanknopingspunten om tot verbetering van de dienstverlening te komen en nog meer persoonlijke ondersteuning te bieden. UWV start een organisatie-breed traject om de in het rapport genoemde praktische toepasbare aanbevelingen verder uit te werken. Naar verwachting kunnen de eerste verbeteringen in 2022 worden gerealiseerd. UWV participeert in de doorlichting van de onderliggende verrekenregels voor de WAO en WIA en het traject Smpel Switchen van de Participatieketen, die plaatsvinden onder regie van SZW.

## 2.3. Sociaal-medische beoordelingen

### Agenda van de Toekomst

In de Kamerbrief van 9 april 2021 (Kamerstukken II 2020/2021, 26448, nr. 645) geeft de minister aan dat de mismatch tussen vraag en aanbod van sociaal-medische beoordelingen steeds groter wordt. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat het aantal WIA-gerechtigden de komende jaren steeds verder toeneemt. In overleg met UWV en NVVG heeft de minister besloten dat UWV kan aanvangen met de implementatie van de volgende twee maatregelen:

- Omslag naar een regiemodel voor sociaal-medische dienstverlening;
- Effectievere inzet van de verzekeringsarts in de Ziektewet.

Beide maatregelen zijn verbeteringen voor zowel uitkeringsgerechtigden als werkgevers. Hiermee wordt de oplopende werkdruk bij UWV verlicht, het werkplezier van de professional vergroot en naar verwachting de functie 'verzekeringsarts' aantrekkelijker. Maar in de Kamerbrief stelt de minister tegelijk dat deze maatregelen niet voldoende zullen zijn om de groeiende vraag naar sociaal-medisch beoordelingen op te vangen. Er is méér nodig. Vandaar dat in deze Kamerbrief wordt aangegeven dat in aanvulling op deze twee maatregelen, ook wijzigingen in wet- en regelgeving rond de WIA en de ZW verder verkend moeten worden. Als mogelijke oplossingsrichting wijst UWV onder meer op het afschaffen van het duurzaamheids criterium binnen de WIA. Dit onderstreept het belang om met de oplossingen uit bovenaangehaalde Kamerbrief aan de slag te gaan en gezamenlijk te werken aan verdergaande oplossingen.

### Regiemodel

In 2022 gaan we verder met het in 2021 gestarte traject om een andere manier van werken door te voeren op het terrein van ziekte en arbeidsongeschiktheid: het werken in sociaal-medische centra. Waar voor verzekeringsartsen op dit moment de focus ligt op het uitvoeren van sociaal-medische beoordelingen worden zij met deze omslag de regisseur van het gehele proces dat een uitkeringsgerechtigde in de Ziektewet of de WIA bij UWV doorloopt. Door deze omslag kan UWV meer mensen beter beoordelen en begeleiden. De verzekeringsartsen krijgen daarbij ondersteuning van een multidisciplinair team van professionals, met onder andere arbeidsdeskundigen, sociaal-medisch verpleegkundigen, procesbegeleiders en medisch secretaresses. Deze omslag betekent dat verzekeringsartsen, samen met hun team, in een sociaal-medisch centrum de verantwoordelijkheid krijgen voor een regionaal afgebakende groep uitkeringsgerechtigden. In overleg met het team bepaalt de verzekeringsarts op basis van maatwerk op welke momenten deze mensen beoordeeld worden, door wie en op welke manier die beoordeling verricht wordt, en welke aanvullende begeleiding ze krijgen. Voor specifieke onderdelen van de sociaal-medische beoordeling en -begeleiding kan de verzekeringsarts in het sociaal-medische centrum ook gebruik maken van andere professionals, zoals bijvoorbeeld psychologen en fysiotherapeuten. De verzekeringsarts is daarnaast met zijn team verantwoordelijk voor een goede verbinding met bijvoorbeeld huisartsen, bedrijfsartsen en medisch specialisten. Tegelijkertijd gaat UWV binnen dit traject investeren in het verbeteren van de afstemming (horizontale samenwerking) tussen de divisies Sociaal-Medische Zaken, Werkbedrijf en Uitkeren.

In 2021 zijn in twee districten de eerste ervaringen opgedaan met het werken in de sociaal-medische centra. UWV zal de resultaten met name gedurende de eerste twee jaar (2021 en 2022) monitoren en evalueren, om het regiemodel op die basis te kunnen aanpassen en optimaliseren, met als uiteindelijk resultaat een betere dienstverlening voor de uitkeringsgerechtigde. In het vierde kwartaal van 2021 zal een eerste tussenevaluatie plaatsgevinden. Op basis van de evaluatie en de succesfactoren wordt het werken in de sociaal-medische centra vanaf het eerste kwartaal 2022 gefaseerd opgeschaald in de andere districten. De volledige opschaling zal naar verwachting gereed zijn eind 2024.

Het in de zomer van 2021 vastgestelde beleid ten aanzien van het niet terugvorderen van verstrekte WIA-voorschotten aan cliënten die te lang op een WIA-beoordeling hebben moeten wachten, is een illustratie van het probleem waar de Agenda van de toekomst een antwoord op geeft. Dit nieuwe terugvorderingsbeleid kent vooralsnog een looptijd tot eind 2022 en wordt in de zomer van 2022 geëvalueerd.



De proeftuinen sociaal-medische centra hebben een looptijd van twee jaar. Volgens planning vindt eind 2022 de eindevaluatie plaats.

### Effectievere inzet verzekeringsarts in de Ziektewet

Eerstejaars Ziektewet Beoordelingen (EZWB) zijn complexe en omvangrijke beoordelingen, die veel verzekeringsartsencapaciteit vragen. Onderzoek en de uitvoeringspraktijk laten zien dat de inzet van de verzekeringsarts de meeste meerwaarde heeft in het eerste jaar van de Ziektewet. Dat is de periode waarin de verzekeringsarts het meeste kan bijdragen aan de terugkeer van mensen op de arbeidsmarkt. UWV is in 2021 gestart met drie verschillende uitvoeringsvarianten om mensen met name in het eerste jaar gericht en intensiever naar werk te begeleiden:

- Het gericht inzetten van de EZWB. UWV voert alleen een EZWB uit als de verzekeringsarts verwacht dat deze leidt tot uitstroom uit de Ziektewet. Hierdoor hoeven verzekeringsartsen minder beoordelingen te doen. UWV zet deze vrijgekomen verzekeringsartsencapaciteit in voor sociaal-medische dienstverlening in het eerste Ziektewetjaar. Op deze manier kan UWV mensen eerder en beter begeleiden richting werk en kan UWV beter inschatten of het verrichten van een EZWB na één jaar meerwaarde heeft.
- Het niet standaard uitvoeren van de EZWB, gecombineerd met de inzet van de vrijgekomen capaciteit in de sociaal-medische dienstverlening in de gehele Ziektewetperiode. Uitkeringsgerechtigden worden bij deze werkwijze niet standaard na één jaar beoordeeld, maar alleen op het moment dat uitstroom uit de Ziektewet waarschijnlijk is. Door gericht en intensiever contact met mensen gedurende de Ziektewetperiode zijn verzekeringsartsen en andere professionals beter in staat die inschatting te maken én om mensen te ondersteunen bij het hervatten van werk.
- Uitvoering van de Ziektewet-dienstverlening en de EZWB binnen sociaal-medische centra. Verzekeringsartsen krijgen met hun team de vrijheid de sociaal-medische beoordeling en –begeleiding binnen en buiten de Ziektewet effectief vorm te geven. Dat betekent dat zij op basis van maatwerk keuzes maken of en zo ja, op welke momenten en op welke manier mensen beoordeeld en begeleid worden. Voor de cliënt betekent dit dienstverlening op maat, met een aantal vaste UWV-medewerkers als aanspreekpunt.

UWV zal deze werkwijzen in de Ziektewet het hele jaar 2022 blijven uitvoeren. Gedurende deze periode volgen we samen met SZW en de NVVG wat de effecten van de verschillende Ziektewetwerkwijzen zijn op de gemiddelde ziektewetduur en de instroom in de WIA, waar tussentijdse bijsturing nodig is en wat dit betekent voor de toekomst van de EZWB. Ook zal er onderzoek worden gedaan naar het effect van de nieuwe werkwijzen op uitstroom naar werk.

## 2.4. (Preventieve) werkzoekendendienstverlening binnen arbeidsmarktregio's

In 2022 zet UWV zijn dienstverlening voort voor werkzoekenden binnen de samenwerking in regionale mobiliteitsteams. Deze regionale mobiliteitsteams zijn in 2021 gestart om mensen te ondersteunen die door de coronacrisis geen werk hebben of verwachten werkloos te worden. Inmiddels is deze dienstverlening breder, namelijk voor iedereen die sinds de start van de coronacrisis geen werk (meer) heeft en aanvullende ondersteuning nodig heeft. In de regionale mobiliteitsteams bieden UWV, gemeenten en sociale partners gezamenlijk dienstverlening aan, aan mensen die met werkloosheid worden bedreigd of die risico lopen op langdurige werkloosheid. Hierbinnen heeft iedere partij haar eigen verantwoordelijkheid voor de verschillende doelgroepen en draagt zorg voor het ter beschikking stellen van haar dienstverleningspakket. Zo biedt UWV dienstverlening aan die gericht is op het versterken van de arbeidsmarktpositie van mensen en het vinden van werk. Ook (beroeps)onderwijs en private partijen worden betrokken. In deze regionale teams werken publieke en private organisaties samen en dragen hierbinnen zorg voor de arbeidsbemiddeling in de 35 arbeidsmarktregio's. Ook de regionale Werkgeversservicepunten van UWV en gemeenten en de bestaande Leerwerkloketten van beroeps onderwijs voor werkgevers en werkzoekenden maken deel uit van dit samenwerkingsverband.

Binnen een regionaal mobiliteitsteam kunnen mensen die hulp nodig hebben bij het zoeken en behouden van werk, gemakkelijker hun weg vinden bij de verschillende instanties en loketten. UWV, gemeenten en sociale partners kunnen binnen dit samenwerkverband elkaars instrumenten inzetten in situaties waarin de eigen dienstverlening niet toereikend is. Met deze aanpak, geborgd in de Tijdelijke regeling aanvullende crisisdienstverlening COVID-19, zijn er meer mogelijkheden gekomen om werkzoekenden inzetbaar te houden en te voorkomen dat ze werkloos worden.

De bovengeschetste werkwijze sluit aan op de strategie van UWV, waar het gaat om het voorkomen van werkloosheid. De genoemde regionale teams kunnen fungeren als voorloper van een structurele werkwijze in de arbeidsmarktregio's, met werkcentra voor alle werkzoekenden en ontschot budgetten.

Er is sprake van krapte op de arbeidsmarkt en de verwachting is dat dit ook de situatie zal zijn in 2022. De regionale mobiliteitsteams kunnen ook in die conjunctuerele situatie een rol spelen door mensen (waaronder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt) te begeleiden naar krapte-sectoren. Beoogd is dat deze regionale arbeidsmarktteams een permanente oplossing moeten bieden voor het matchen van vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt. In 2022 gaat UWV uitvoering geven aan de regeling STAP (Stimulering ArbeidsmarktPositie). Het doel van deze regeling is dat burgers zich verder kunnen ontwikkelen; STAP biedt een financiële tegemoetkoming van € 1.000 voor het volgen van een erkende opleiding. Bij het aanvragen van de subsidie kan de burger ook een (digitaal) arbeidsmarktadvies van UWV ontvangen, waarmee de burger wordt geholpen bij het vinden van een geschikte opleiding om aansluiting op de arbeidsmarkt te behouden of te krijgen.

---

## 3. Werken aan het fundament van UWV

### 3.1. Versterken ambtelijk vakmanschap

De samenleving stelt steeds hogere eisen aan de kwaliteit en snelheid van ons werk. De maatschappelijke druk op UWV om resultaten te behalen, wordt groter. Ook worden de wetten die UWV uitvoert, steeds complexer. De uitdaging is om nieuw beleid binnen redelijke termijnen te implementeren en tegelijkertijd zorg te dragen voor de continuïteit en toekomstbestendigheid van onze dienstverlening. We hebben steeds meer kennis en vaardigheden nodig om onze taken goed te kunnen uitvoeren. We zijn daarom in 2018 begonnen met het traject Vertrouwen in Vakmanschap. Kern van dit traject is dat al onze medewerkers werken op basis van kennis en kunde.

In 2022 gaan we verder met investeren in vakmanschap. Om dit te bereiken, werken we aan ontwikkeling van onze werkprocessen en dienstverlening, en zetten academies op voor de uitvoering.

We bouwen in 2022 aan een nieuwe opleidingsinfrastructuur, met een UWV-brede basis voor algemene vaardigheden en realiseren voor verschillende bedrijfsonderdelen een academie met een vakspecifiek curriculum. De academies zorgen voor het aanbod van vakmanschapontwikkeling. Onze medewerkers krijgen leertijd om te werken aan hun vakmanschap. Tevens krijgen onze medewerkers in de uitvoering meer tijd om te investeren in de meer ingewikkelde cases. Tot slot gaan we verder met de uitwerking van de maatwerkplaatsen waar we in 2021 mee zijn gestart. Ook het leveren van maatwerk gaat gepaard met extra leertijd in de uitvoering.

### 3.2. Intern besturingsmodel

UWV is als organisatie functioneel ingericht met een sterke divisiestructuur. Een groot voordeel van de divisiestructuur is de sterke gerichtheid op de uitvoering van de primaire bedrijfsprocessen zoals het betalen van uitkeringen en het verrichten van de sociaal-medische beoordelingen. Deze verticale indeling maakt de UWV-dienstverlening echter kwetsbaar op de horizontale lijn, op de integraliteit van de processen. We zetten in 2022 stappen om onszelf op de horizontale lijn te versterken.

Dit doen we onder andere door onze besturingsvisie te herijken, te zorgen dat lijn en staf elkaar beter aanvullen en door de KPI-sturing aan te passen. Nog belangrijker dan het voorgaande is dat we zoeken naar manieren om de samenwerking en verbinding tussen divisies en medewerkers in het dagelijks werk te verbeteren. Dit alles moet ook leiden tot meer kwaliteit. We sluiten hierbij aan op lopende trajecten: de ontwikkeling van het UWV-Dienstverleningsconcept, het handelen binnen de context van de nieuwe uitwerking van ons risicomangement en het verder aan de slag gaan met kwaliteitsverbetering in lijn met de kwaliteitsvisie van UWV tot 2025.

Hierbij zijn sturing op klantreizen, multidisciplinair samenwerken en samenwerking binnen de bredere keten van Werk & Inkomen cruciaal:

- Sturen op klantreizen: Sturing is gewenst op een drempelloze, integrale klantreis. Knelpunten moeten worden opgelost, verbeteringen doorgevoerd. Dit betreft een samenwerkingsconstruct: een directeur krijgt als rol een coördinerende verantwoordelijkheid om te sturen op een drempelloze klantreis en tevens de positie om een beslissing te nemen. Door te sturen op klantreizen wordt de samenhang in de dienstverlening geborgd en continue verbeterd.
- Sturen op multidisciplinaire samenwerking: Binnen UWV zijn er vele vormen van samenwerking op het niveau van de uitvoering, tussen directies en binnen districten. In 2021 wordt een vooronderzoek gedaan naar de vele vormen van samenwerking op operationeel niveau in de huidige praktijk. Dit, met als doel het verkrijgen van meer inzicht in de geslaagde initiatieven van samenwerking in de uitvoering, het geleerde opschalen naar landelijk niveau om dit goed te verankeren en het verkrijgen van inzicht in de witte vlekken als het gaat om de operationele samenwerking; waar is nog versterking nodig in de samenwerking. Dit moet bijdragen aan onder meer stroomlijning van processen door middel van klantreizen waardoor het effect op de dienstverlening zichtbaar wordt voor cliënten en medewerkers.
- Sturen op samenwerking in de bredere keten van Werk & Inkomen: UWV bevindt zich niet op een eiland. Onze dienstverlening krijgt nader vorm in interactie met de dienstverlening van diverse samenwerkingspartners. Op hun beurt wordt de dienstverlening van onze samenwerkingspartners positief beïnvloed door de ontwikkeling van de dienstverlening van UWV.

#### Kernprestatieindicatoren

Het opstellen van stuur- en verantwoordingsinformatie over onderdelen of aspecten van onze dienstverlening die goed meetbaar zijn, kan blijven plaatsvinden aan de hand van kernprestatieindicatoren (kpi's). Dit is minder goed het geval bij onderdelen of aspecten van onze dienstverlening die niet of minder goed meetbaar zijn. Het is bijvoorbeeld moeilijk om aan de hand van een kpi een goed beeld te geven van het effect van geleverde bemiddelingsdienstverlening op het verhogen van de kans op het vinden van betaald werk. In 2022 gaan we samen met SZW nieuwe vormen van verantwoorden ontwikkelen over niet of minder goed meetbare onderdelen of aspecten van onze dienstverlening. Een denkbare mogelijkheid is het ophalen van verhalen van cliënten over hun waardering van de door ons geleverde dienstverlening. Dergelijke verhalen geven een beeld van de mate waarin UWV publieke waarde creëert.

---

## Medezeggenschapsorganen

In 2022 gaan we verder met het vroegtijdig betrekken van de medezeggenschapsorganen bij organisatieveranderingen en bij specifieke beleidsvoorstellen. Het in een vroegtijdig stadium betrekken van de medezeggenschapsorganen (centrale ondernemingsraad en onderdeelcommissies) bevordert de bijdrage van de medezeggenschap aan de ontwikkeling van onze organisatie en het proces van afhandeling van formele advies- en instemmingstrajecten.

## 3.3. Risicomanagement

In november 2019 is gestart met versterking van risicomanagement binnen UWV door het identificeren van knelpunten en daarop verbeteractiviteiten te formuleren en uit te voeren. Dit is van belang omdat het de organisatie helpt om knelpunten te voorkomen, door risico's tijdig te identificeren en aan te pakken. Het draagt bij aan de kwaliteit van onze organisatie en ons handelen, aan minder incidenten en meer rust, en daardoor aan het vertrouwen in UWV en de overheid. Hierbij is van belang dat versterking van risicomanagement een continue ontwikkeling is en dat er steeds alertheid nodig is om te anticiperen op nieuwe risico's die zich voordoen.

We onderscheiden vier domeinen waar risico's zich voordoen:

- Fouten in bedrijfsprocessen, ketenprocessen en dienstverlening.
- Fraude, misbruik en oneigenlijk gebruik van uitkeringen.
- Ontevredenheid bij burgers, opdrachtgevers, medewerkers of politiek.
- Negatieve publiciteit, reputatie en opinie.

De verbeteractiviteiten van UWV liggen op de volgende terreinen:

- Investeren in sturing, kennis van inhoud en organisatiesensitiviteit binnen alle lagen van UWV.
- Versterken three lines of defense systeem op monitoring en evaluatie van beheersmaatregelen.
- Versterken horizontale verbinding tussen processen en organisatieonderdelen.
- Kritische houding op uitvoerbaarheid, handhaafbaarheid en risico's bij nieuwe wet- en regelgeving.

Bovengenoemde verbeteractiviteiten zijn in 2021 allemaal gerealiseerd, respectievelijk besluitvorming over door te voeren wijzigingen heeft plaatsgevonden. Het komt nu aan op borgen en vasthouden aan de ingezette lijn.

Voor het jaar 2022 ligt de nadruk op het versterken van risicoleiderschap binnen geheel UWV: worden risico's onderkend en worden deze op het juiste niveau van acties voorzien? We gaan tweemaal per jaar risico's ophalen. Dit zal plaatsvinden door tweemaal per jaar op divisieniveau gesprekken te voeren met medewerkers over de door hen signaleerde risico's. Aansluitend vindt met dezelfde frequentie beschouwing van de opgehaalde risico's plaats door de hoofden van de afdelingen Business Control en Kwaliteit van alle bedrijfsonderdelen (lijndivisies en stafdirecties). In 2022 staan het proces van ophalen van risico's en het onderkennen van de rode draden in de gesignaleerde risico's centraal. Tot slot blijven we periodiek risicosessies houden met SZW.

Bijlage IV bevat een beschrijving van de bestuurlijke risico's horende bij de opgave voor UWV in 2022.

## 3.4. ICT

De ICT wordt in dit jaarplan opgevoerd als thema binnen het spoor 'werken aan het fundament van UWV'. Tegelijkertijd vormt de ICT een belangrijke randvoorwaarde bij de uitvoering van meerdere thema's uit het jaarplan, met name bij het spoor 'verbetering van de dienstverlening'.

Goed werkende, betrouwbare en beschikbare ICT is een essentiële randvoorwaarde voor de dienstverlening aan burgers, bedrijven en partners en voor de ondersteuning van onze medewerkers om deze dienstverlening te kunnen verrichten. De continuïteit, stabiliteit en veiligheid van de ICT zijn altijd van groot belang. UWV blijft daarom werken aan trajecten die de continuïteit en de stabiliteit van het ICT-landschap borgen, gericht op een 2-jarige termijn, waarbinnen UWV continuïteitsproblemen op applicaties verwacht.

We onderscheiden de volgende domeinen in het UWV informatieplan (UIP) 2022-2026:

1. E-dienstverlening: Werken aan het verbeteren van de digitale (ondersteunde) dienstverlening t.b.v. burgers, werkgevers en partners
2. E-werken: Werken aan herontwerpen en vernieuwen van onze (cliënt en medewerker) processen en de vernieuwing en vereenvoudiging van het ICT-landschap
3. Gegevenshuishouding: werken aan het versterken van de gegevenshuishouding, onder meer gericht op het verbeteren van datagedreven werken
4. Informatiebeveiliging en privacy (IB&P): risicogestuurd werken aan de versterking van onze informatiebeveiliging en privacy aspecten
5. Infrastructuur: werken aan het moderniseren van de ICT-infrastructuur
6. Bedrijfsvoering: werken aan het verbeteren van de ICT-ondersteuning van de interne bedrijfsvoering en secundaire processen
7. Wet- en regelgeving: tijdig implementeren van aangepaste en nieuwe wet- en regelgeving.

---

De doelstellingen op deze domeinen zijn in lijn met de UWV-strategie. Voor nadere informatie verwijzen we hier naar het UIP 2022-2026 dat als bijlage is meegestuurd met het jaarplan 2022. In het UIP staan ook de mijlpalen voor het jaar 2022 vermeld. Voorbeelden:

- In 2022 worden de SONAR IB&P-maatregelen voor de middellange termijn afgerond. Deze maatregelen zijn nodig om de veiligheid en privacy van klantgegevens te garanderen.
- In 2022 wordt de pilot UWV-aansluiting op de VUM-uitwisselingsvoorziening (VUM: Verbeteren Uitwisseling Matchinggegevens) voor de samenwerking binnen de arbeidsmarktregio's afgerond. Binnen VUM wordt in samenwerking met SZW, VNG en UWV gewerkt aan een standaard gegevensset en uitwisselingsvoorziening voor werkzoekendenprofielen.

Zoals hiervoor al is aangegeven, gaat UWV in 2022 uitwerking geven aan het vernieuwen van onze dienstverlening. In lijn met de strategie en mede gebruik makend van de POK-middelen. Aan de opgave om de dienstverlening te vernieuwen, kleven diverse ICT-aspecten. Het doorvoeren van vernieuwingen binnen onze dienstverlening is met name terug te vinden in de eerste drie genoemde UIP-domeinen: E-dienstverlening, E-werken en Gegevenshuishouding. Het vernieuwen van de dienstverlening duurt langer dan één jaar. Ook zijn de maakbaarheid van de portfolio en de te maken keuzes binnen het portfolio medebepalend voor het tempo waarin we de vernieuwingen kunnen realiseren.

UWV staat voor een grote veranderopgave.

De gewenste verbeterlagen op de nieuwe dienstverlening vereisen veel tijd en verandercapaciteit, waar onder verandercapaciteit op de ICT. Tegelijkertijd zetten we een aanzienlijk deel van deze verandercapaciteit in op enkele grote projecten die noodzakelijk zijn voor continuïteit van onze dienstverlening, bijvoorbeeld om te kunnen garanderen dat mensen te allen tijde zekerheid houden over hun uitkering.

UWV wil komende jaren prioriteit geven aan het verbeteren van onze dienstverlening, overeenkomstig onze strategie, en het vernieuwen van onze ICT-infrastructuur, waardoor de continuïteit beter wordt geborgd en de wendbaarheid wordt vergroot. Dat is een belangrijk antwoord op de vraag vanuit de samenleving, die onder andere opkomt uit de recente parlementaire onderzoeken. Dat betekent als vanzelf dat de ruimte voor het doorvoeren van nieuwe wet- en regelgeving beperkt is. Omvangrijke nieuwe wet- en regelgeving, bijvoorbeeld uit hoofde van een nieuw regeerakkoord, zou de komende jaren een additionele druk leggen op ons ICT-verandervermogen. Dit vraagstuk zal een belangrijk onderwerp van gesprek zijn met de politiek en met SZW.

---

## 4. Werken aan de externe samenwerking

Uitvoerbaar beleid komt alleen tot stand in een open dialoog in de driehoek Tweede Kamer, departementen en uitvoeringsorganisaties. Uit de rapporten POK, TCU en WaU blijkt in de driehoek politiek, beleid en uitvoering een gebrek aan samenwerking met elkaar en interesse voor elkaar. Ruimte voor verbetering bestaat over de gehele breedte: kennis- en informatie-uitwisseling, oppikken van signalen, gezamenlijk optrekken in beleidsvorming. Dit vraagt van alle betrokken partijen te onderzoeken wat er nodig is om de samenwerking te verbeteren met daarbinnen specifieke aandacht voor de eigen rol om elkaar beter te bedienen. Onder meer binnen het programmaplan WaU en acties die voortkomen uit de POK wordt hier in het komende en aansluitende jaar aan gewerkt.

In het rapport Werken aan Uitvoering (WaU) zijn zes handelingsperspectieven opgenomen:

- Toekomstbestendige dienstverlening
- Versnelling digitale agenda
- Wendbaar en toekomstbestendig beleid, wet- en regelgeving
- Intensivering van samenwerking en verbeteren ambtelijke sturing(sdriehoek)
- Vergroten statuur en aantrekkelijkheid van de uitvoering
- Rol politiek.

Hierboven is al kort ingegaan op de actielijnen uit het Bestedingsplan POK die onder meer raken aan de dienstverlening.

Bij het verbeteren van de samenwerking in de driehoek uitvoering-beleid-politiek bouwen we voort op wat reeds is ingezet. In het kader van investeren in relaties en leervermogen is onder meer de Dialoog tot stand gekomen: het gesprek over uitvoering, beleid en politiek met vertegenwoordigers uit de driehoek en met andere partijen zoals de wetenschap en de WRR. Binnen deze gesprekken worden voorbeelden en instrumenten uitgewisseld die de relatie binnen de driehoek ondersteunen en waarbinnen we van elkaar kunnen leren.

De ontwikkeling van een invoeringstoets kan als voorbeeld dienen: het ná invoering van nieuwe wet- en regelgeving toetsen of de werking in de praktijk overeenkomt met de oorspronkelijke bedoeling. Kloppen de aannames uit de uitvoeringstoets en zijn er onvoorziene neveneffecten? De invoeringstoets wordt in gezamenlijkheid binnen de driehoek nader uitgewerkt en biedt bij uitstek ruimte voor het betrekken van belangenorganisaties, cliëntenraden, burgers en professionals op de werkvloer.

### Relatie met samenwerkingspartners

UWV heeft verschillende samenwerkingspartners, waaronder:

#### Sociale partners

De versterking van de samenwerking met sociale partners vormt een wezenlijk onderdeel van verbetering van de dienstverlening op het terrein van preventie, re-integratie en bemiddeling binnen de arbeidsmarktregio's. Daarnaast is er intensief contact over de uitvoering van bestaand beleid en het adviseren over voorgenomen nieuw beleid, bijvoorbeeld via de Stichting van de Arbeid.

#### Belastingdienst

UWV heeft op vele terreinen een intensieve samenwerking met de Belastingdienst: Loonaangifteketen/polisadministratie, Wet tegemoetkomingen loondomein (WTL), premiedifferentiatie WGA, premiedifferentiatie WW. In 2022 gaan we verder met het afgeven van gezamenlijke reacties op voorgenomen nieuwe beleidsmaatregelen met impact op onze organisaties, waarbij onder meer aandacht uitgaat naar het effect van de voorgestelde maatregelen op de dienstverlening aan burgers.

#### Gemeenten en Regionale opleidingscentra (ROC's)

Binnen de context van onze visie op onze rol op de arbeidsmarkt, de tekorten op de arbeidsmarkt en de uitvoering van de regeling STAP, wil UWV de samenwerking met gemeenten binnen de arbeidsmarktregio's en regionale Werkgeversservicepunten intensiveren. Met aandacht voor de behoeften van burgers en werkgevers aan ondersteuning. Gemeenten, andere publieke partijen, private partijen en UWV kunnen op het terrein van bemiddelen synergie realiseren met positieve effecten voor onze dienstverlening aan burgers en werkgevers.

Leerwerkloketten helpen en adviseren werknemers, werkzoekenden, scholieren en werkgevers op het gebied van leren en werken vanuit de visie Leven Lang Ontwikkelen. Elk Leerwerkloket is een onafhankelijk samenwerkingsverband tussen gemeenten, roc's en UWV, zodat naast gemeenten ook ROC's een belangrijke samenwerkingspartner zijn. Omscholing, bijscholing en leerwerktrajecten zijn in onze ogen effectief bij het vinden van geschikt werk voor veel mensen. Dit alles zal in samenspraak met de mensen zelf tot stand moeten komen.

#### Toezicht

UWV blijft ook in 2022 nauw betrokken bij de voorbereiding van onderzoeken van de Inspectie SZW (doeltreffendheidstoezicht) en Toezicht SZW (systeemtoezicht), met onder meer aandacht voor de door hen gehanteerde onderzoeksmethoden.

# 5. Werken aan de zichtbaarheid van UWV

## 5.1. Transparantie

### Actieplan verbeteren Informatiehuishouding UWV

Het begrip 'informatiehuishouding' heeft een brede betekenis. Het is het totaal aan regels, voorzieningen, activiteiten en processen gericht op de informatiestromen en op het beheer van informatie. De informatiehuishouding moet op orde zijn, als noodzakelijke randvoorwaarde voor transparantie, openheid en het duurzaam toegankelijk maken van (bestuurlijke) informatie. Goede informatiehuishouding draagt bovendien bij aan het verbeteren van onze dienstverlening.

Naar aanleiding van de Kinderopvangtoeslagenaffaire heeft het Kabinet besloten om een verbeteroperatie in gang te zetten voor de informatiehuishouding van het Rijk. Voor dat doel heeft CIO Rijk een generiek actieplan 'Open op orde' (hierna: generieke actieplan) gepubliceerd. Met het generieke actieplan wordt beoogd om binnen twee jaar de meest urgente knelpunten op het gebied van informatiehuishouding binnen het Rijk aan te pakken.

Begin 2022 heeft UWV een actieplan Informatiehuishouding gereed. Dit actieplan geeft inzicht in trajecten om de informatiehuishouding binnen UWV te verbeteren en waar mogelijk versneld op te pakken in de komende vijf jaar. Deze (meerjaren)trajecten die in kaart worden gebracht corresponderen met de vier Rijksbrede doelen uit het generieke actieplan 'Open op Orde': aandacht voor kwaliteit professionals informatiebeheer, volume en aard van de informatie, informatiesystemen, sturing en naleving.

Eind 2021 beschikt UWV over een nulmeting waarmee de stand van de informatiehuishouding binnen UWV in kaart is gebracht.

Het actieplan en de nulmeting schetsen waar UWV staat op het gebied van de informatiehuishouding en geven aan waar we in 2022 en volgende jaren prioriteit aan gaan geven.

Een deel van de trajecten die in kaart zijn gebracht, hebben een ICT-component. Zo zitten in de meerjarenplanning van het UWV Informatieplan (UIP) al diverse projecten gericht op de informatiehuishouding, zoals het project Informatie op Orde (IoO) en het project Digitale Archivering Bestuurlijke en Ondersteunende Processen (DABOP). Via deze projecten zorgt UWV voor meer openbaarheid van bestuurlijke documenten en de implementatie van het wetsvoorstel Wet open overheid (Woo), dat op haar beurt een onderdeel vormt van het actieplan Informatiehuishouding UWV.

### Wetsvoorstel Wet open overheid

Het wetsvoorstel Wet open overheid (Woo) ligt ter besluitvorming voor in de Eerste Kamer; naar verwachting volgt de plenaire behandeling na het zomerreces. Als de wet wordt aangenomen, zal de Woo de huidige Wet openbaarheid van bestuur (Wob) vervangen. De verplichtingen uit de Woo treden vervolgens gefaseerd in werking aan de hand van een nog vast te stellen ministeriële regeling. De verwachting is dat het wetsvoorstel zal worden aangenomen en van kracht zal zijn in 2023.

UWV vindt transparantie heel belangrijk. Mede in het licht van de politiek-bestuurlijke nasleep van de toeslagenaffaire en de daaruit naar voren komende wens om burgers sneller adequaat te informeren, is UWV in 2021 begonnen met het actief openbaar maken van informatie. Dat doen we via het traject van de implementatie Woo, dat tevens is ondergebracht in het actieplan Informatiehuishouding UWV.

Het traject implementatie Woo bestaat op hoofdlijnen uit de volgende onderdelen:

- UWV zal op grond van de Woo de openbaar gemaakte documenten ook via PLOOI (Platform Open Overheidsinformatie) vindbaar maken. PLOOI, ontwikkeld door het ministerie van BZK, wordt het landelijk online platform waar alle overheidsdocumenten goed vindbaar worden voor breed publiek.
- Het is van belang om documenten met bestuurlijke informatie vindbaar en overzichtelijk toegankelijk te maken voor onze cliënten en publiek. Documenten met bestuurlijke informatie worden op dit moment niet op één centrale plek op de website overzichtelijk volgens vaste standaarden beschikbaar gesteld. We gaan onderzoeken welke mogelijkheden er op korte termijn zijn om documenten meer overzichtelijk te publiceren op de website. Voor de lange termijn wordt gezien of de systemen en werkprocessen waarin documenten met bestuurlijke informatie worden opgesteld, aangepast moeten worden aan deze nieuwe situatie. De planning hiervoor is gefaseerd tot 2023.
- De Woo bevat 11 categorieën van bestuurlijke documenten die UWV vanaf 2023 verplicht actief openbaar moet maken. In 2021 is aangevangen met het onderzoeken welke bestuurlijke documenten additioneel en/of al eerder actief openbaar en toegankelijk gemaakt kunnen worden en onder welke randvoorwaarden.
- Investeren in de professionaliteit van medewerkers op informatiehuishouding. Hier gaat het om een gedragsverandering: het creëren van bewustwording bij bestuurders en medewerkers over de openbaarheid van bestuurlijke documenten. De planning op dit traject loopt door tot 2024.

---

## 5.2. Zelfbewustheid

UWV wil in 2022 bijdragen aan de vormgeving van een andere dynamiek tussen politiek, beleid en uitvoering. Binnen de strategie UWV 2021-2025 staat het verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening aan burgers, werkgevers en overheidsinstellingen op het brede terrein van werk en inkomen centraal. We willen meer ruimte voor de noodzakelijke verbetering van onze digitale en persoonlijke dienstverlening, mede via de inzet van meer capaciteit. We willen komen tot eenvoudiger en begrijpelijker wet- en regelgeving, zodat de dienstverlening aan burgers en bedrijven meer effectief kan zijn. Waarbij bovendien geldt dat deze regelingen voor medewerkers goed uitvoerbaar en uitlegbaar moet zijn. Ook ruimte voor het kunnen leveren van maatwerk kan bijdragen aan het oplossen van problemen van burgers vanwege ingewikkelde wet- en regelgeving. Het uitgangspunt moet zijn dat in regelingen minder in detail wordt uitgewerkt hoe de uitvoering wordt vormgegeven. De combinatie van vereenvoudiging van de regels met eenvoudig overgangsrecht draagt maximaal bij aan begrijpelijkheid en doenvermogen van burgers, het vergroten van de doelmatigheid en het sneller komen tot modernisering van het (ICT-) systeemlandschap.

In 2022 willen we nog meer dan voorheen proactief handelen. Zo gaan we het bestaande beleidsvoorbereidend overleg met SZW intensiveren. We gaan tevens de uitvoeringstoets uitbreiden door expliciet aandacht te laten uitgaan naar meerdere aspecten van het begrip 'uitvoerbaarheid': naast het technische aspect wordt straks bij het beoordelen van 'uitvoerbaarheid' ook gekeken naar de begrijpelijkheid/uitlegbaarheid, waardering dienstverlening en effectiviteit/efficiëntie.

Vanuit het reactieve perspectief gaan we in samenspraak met SZW de invoeringstoets ontwikkelen. Aan de hand van een dergelijke toets kan na verloop van een jaar na de implementatiedatum getoetst worden of en zo ja in welke mate de nieuwe wet- en regelgeving in de praktijk overeenkomt met de beoogde werking en bedoeling.

Evenals in 2021 zullen we een Knelpuntenbrief wet- en regelgeving aanbieden aan de Kamer om langs deze weg te wijzen op knelpunten en tegelijk voorstellen te doen om de wet- en regelgeving beter te laten aansluiten op de behoeften van de burger (onder meer via het doorvoeren van vereenvoudiging).

Daarnaast wil UWV graag technische briefings geven aan de Tweede Kamer om praktijkervaringen over de uitvoering van technische ingewikkelde wet- en regelgeving te delen en met hen het gesprek aan te gaan over voorgenomen beleidswijzigingen, lopende wetstrajecten en mogelijke alternatieve oplossingsrichtingen.

### **Cliëntenraad UWV**

De Cliëntenraad UWV is een belangrijke gesprekspartner van UWV. We werken gezamenlijk aan het verbeteren van het uitvoeringsbeleid en klantgerichte dienstverlening. De Cliëntenraad UWV is een belangrijke leverancier van signalen over wat er goed en minder goed gaat in onze uitvoeringspraktijk. Ze houdt ons een spiegel voor en dat vinden we waardevol. Het biedt ons immers telkens weer kansen om de kwaliteit van onze dienstverlening te verbeteren. Veel punten uit adviezen van de Cliëntenraad komen terug in plannen en activiteiten van de divisies.

---

## Deel II Begroting

UWV wordt gefinancierd uit publieke middelen. Die middelen besteden we uiteraard zorgvuldig en rechtmatig. Wij letten erop dat al onze inspanningen en uitgaven daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van onze doelen en dat de kosten in verhouding staan tot de prestaties. Jaarlijks verantwoorden wij ons over de uitgaven die wij hebben gedaan, in onze tertaal- en jaarverslagen en via terugkerende gesprekken met het ministerie van SZW.

### Begrotingssystematiek UWV

De uitvoeringskosten fluctueren gedurende de jaren als gevolg van beleidswijzigingen en als gevolg van volumeontwikkelingen. De omvang van het budget voor de uitvoeringskosten komt tot stand op basis van een gezamenlijk rekenmodel waarin de verwachte volumeontwikkelingen per wet worden vertaald naar een financieel kader voor de uitvoeringskosten. Dit rekenmodel wordt het Light Model genoemd. Het Light Model bevat per wet een tweetal producten: aanvragen en continueringen. De vermenigvuldiging van het volume per product met een prijs geeft, samen met een vaste kostencomponent, het financiële kader van UWV. Binnen UWV wordt voor de onderbouwing van de divisiebegrotingen gebruik gemaakt van een systematiek van cost accounting. Met deze systematiek worden via het verwachte volume, de verwachte tijdsbesteding (normtijd) en het (personeels)tarief per product de verwachte capaciteitsinzet en kosten bepaald. Gedurende de uitvoering van het begrotingsjaar wordt per divisie bekeken of de werkelijke capaciteitsinzet in lijn ligt met de verwachte capaciteitsinzet. Daarnaast worden de gerealiseerde uitvoeringskosten op basis van de normtijden toegerekend aan de producten.

### Budgettair beeld 2022

In de periode 2019-2021 kende UWV een begrotingstekort, dat incidenteel gedekt mocht worden door onttrekking uit de reserves. De afspraak was dat het structureel evenwicht tussen uitgaven en financiering vanaf 2022 hersteld zou worden. In de begroting 2021 hebben we de verwachting uitgesproken dat dit - deels door interne ombuiging, deels door extra middelen van SZW - gerealiseerd wordt in 2022. Voor de begroting 2022 gaan we - op grond van de huidige inzichten - uit van een structureel sluitend begrotingssaldo. Daarbij blijft de jaarlijks opwaartse druk op de ICT-kosten, die in het Light Model als vaste kosten zijn opgenomen, een punt van aandacht.

Incidenteel is in 2022 sprake van een financieel risico, dat samenhangt met de grote verandering van onze capaciteitsbehoefte in 2022. In ieder overgangsjaar, bij een aantrekkende of afzwakkende economie, is er een situatie waarbij een tijdelijke disbalans ontstaat tussen de aanwezige capaciteit en de capaciteit die nodig is voor het (begrote) klantvolume. Dit komt doordat we het aantal werknemers slechts geleidelijk kunnen op- of afschalen. Hierdoor kan - zoals in 2020 en 2021 het geval is - een opschalingsvoordeel ontstaan, omdat de werkelijke opschalingskosten achterblijven bij de toename van het volumebudget in het Lightmodel. Bij afnemende klantenaantallen, zoals het geval is in 2022, kan sprake zijn van het tegenovergestelde. Er ontstaat een afschalingsnadeel als we onze capaciteit niet op tijd kunnen afschalen. UWV heeft op dit risico geanticipeerd door minder op te schalen dan op grond van de begrote volumes nodig zou zijn geweest. Bovendien is een omvangrijke flexibele schaal aangehouden. Daarnaast wordt de noodzakelijke afschaling gemitigeerd door extra capaciteitsbehoefte om de ambities die samenhangen met de POK-middelen te realiseren. We sturen daarnaast strak om tijdige aanpassing van de capaciteitsbehoefte te realiseren. Ondanks deze maatregelen is dit financiële risico niet uit sluiten en moeten we zelfs rekening houden met de mogelijkheid dat de economie zich minder snel dan nu wordt verondersteld, herstelt. UWV zal op een dergelijk scenario uiteraard reageren door medewerkers te werven dan wel minder af te schalen. Overigens is onze verwachting dat mocht er sprake zijn van frictie, de omvang van de reserves voldoende is om dit op te vangen.

In onderstaande tabel is het totale externe financieel kader opgenomen zoals dat door SZW (en OC&W en VWS) is gecommuniceerd via de reactie op het conceptjaarplan 2022 ("augustusbrief"). In het budgettair kader zijn nog niet alle in 2022 te verwachten kosten opgenomen. Zo zijn de kosten voor de NOW in 2022, de kosten voor GDI (Logius), STAP en overige nog lopende beleidswijzigingen nog niet in het budget opgenomen. Over de loon- en prijsontwikkeling 2022 wordt pas in het voorjaar 2022 door het kabinet besloten. Tot slot gaan we in deze ontwerpbegroting uit van toekenning van middelen voor Onderwijsvoorzieningen van het Ministerie van OC&W en voor Tolkvoorziening van het Ministerie van VWS, de budgetbrief hebben we nog niet ontvangen. Het gegeven dat UWV een intern begrotingsproces voert op basis van een financieel kader waarin veel posten nog niet zijn verwerkt, is een jaarlijks terugkerende complexiteit. Wij blijven aandacht vragen bij SZW om dit zoveel mogelijk te voorkomen.



## Tabel Begroting UWV

Bedragen x € 1 miljoen

	Begroting 2021	Begroting 2022	Verschil	%
<b>1. Claimbeoordeling</b>				
1.1 Toekennen-afwijzen claim	598,3	558,4	-39,8	-7%
1.2 Continueren	409,1	419,8	10,7	3%
1.3 Handhaving	71,2	74,2	3,0	4%
	<b>1.078,6</b>	<b>1.052,4</b>	<b>26,2</b>	<b>-2%</b>
<b>2. Dienstverlening Werkzoekenden</b>				
2.1 WW dienstverlening	400,0	314,0	-86,0	-21%
2.2 AG dienstverlening	195,8	245,8	50,0	26%
2.3 Inkoop re-integratie en Voorzieningen	39,3	44,8	5,5	14%
	<b>635,1</b>	<b>604,6</b>	<b>30,5</b>	<b>-5%</b>
<b>3. Gegevensbeheer en Werkgeversdienstverlening</b>				
3.1 Gegevensbeheer	52,8	54,7	1,9	4%
3.2 Werkgeversdienstverlening	89,1	92,5	3,3	4%
	<b>142,0</b>	<b>147,2</b>	<b>5,2</b>	<b>4%</b>
<b>4. Uitkeringsverstrekking</b>				
4.1 Uitkeringsverstrekking	93,6	96,6	3,0	3%
	<b>93,6</b>	<b>96,6</b>	<b>3,0</b>	<b>3%</b>
<b>5. Klantcontact</b>				
5.1 Klantcontact	126,6	120,5	-6,1	-5%
	<b>126,6</b>	<b>120,5</b>	<b>6,1</b>	<b>-5%</b>
<b>Structurele uitvoeringskosten wettelijke dienstverlening</b>	<b>2.075,8</b>	<b>2.021,3</b>	<b>54,5</b>	<b>-3%</b>
<b>Totaal projectkosten</b>	<b>116,1</b>	<b>115,2</b>	<b>0,9</b>	<b>-1%</b>
<b>Totaal frictiekosten</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>-</b>	
<b>Totaal (voor mutaties fondsen en reserveringen)</b>	<b>2.197,0</b>	<b>2.141,6</b>	<b>55,4</b>	<b>-3%</b>
Onttrekking aan bestemmingsfonds frictiekosten	-26,5	-	26,5	-100%
Onttrekking aan egaliseriereserve	-	-	-	
<b>Totaal (na mutaties fondsen en reserveringen)</b>	<b>2.170,5</b>	<b>2.141,6</b>	<b>28,9</b>	<b>-1%</b>
Onderwijsvoorzieningen via OC&W	2,0	2,0	-	0%
Tolkvoorziening via VWS	1,0	1,0	-	0%
<b>Totaal specifieke financiering</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>
<b>Totaal extern financieel kader UWV</b>	<b>2.173,5</b>	<b>2.144,6</b>	<b>28,9</b>	<b>-1%</b>

## Structurele uitvoeringskosten wettelijke dienstverlening

De structurele uitvoeringskosten wettelijke dienstverlening bestaan uit de kosten van de vijf strategische producten van UWV. Voor de uitvoering hiervan ontvangt UWV in 2022 een bedrag van € 2.026 miljoen. Het totale reguliere uitvoeringsbudget is daarmee in 2022 ca. € 54 miljoen lager dan in 2021. Deze afname is o.a. de resultante van de bovengenoemde volume mutaties (- € 173 miljoen), toevoeging van de POK-middelen (+ € 78 miljoen, exclusief het deel voor de portfolio) en een kostenstijging door Loon- en prijscompensatie (+ € 41 miljoen). Daarnaast nemen de kosten toe als gevolg van de -in de voorjaarsbesluitvorming van 2020- toegekende intensiveringsmiddelen m.b.t. o.a. verzekeringsartsen, WGA-dienstverlening en vakmanschap en overige beleidsmutaties. De kosten dalen doordat de uitvoeringskosten nog exclusief de kosten voor de NOW zijn (die nog in het budget 2022 opgenomen moeten worden). In onderstaande tabel worden de belangrijkste mutaties ten opzichte van 2021 weergegeven:

### Tabel mutaties begroting 2021 - 2022

Bedragen x € 1 miljoen		Mutatie
Volumes		-173
POK		78
Loon- prijsontwikkeling		41
Intensiveringsmiddelen		66
wegvallen interne dekking reserves WGA dienstverlening		-27
NOW		-51
Overige beleidsmutaties		11
<b>Totaal</b>		<b>-54</b>

## Projectenbudget

UWV besteedt jaarlijks ruim € 100 miljoen aan het toekomstbestendig en wendbaar maken en houden van zijn ICT-landschap. De trajecten die hieraan een bijdrage leveren, nemen we op in het UWV Informatieplan, onze meerjaren ICT-planning. Dit informatieplan wordt jaarlijks herijkt op basis van de meest actuele inzichten en ontwikkelingen. Het UWV Informatieplan 2022 – 2026 wordt samen met het UWV Jaarplan 2022 aangeboden aan de minister van SZW.

Voor de activiteiten in het UWV Informatieplan is een eerste inschatting gemaakt van de financiële haalbaarheid. De bedragen in onderstaande tabel zijn gebaseerd op het UIP 2022-2026. Projecten uit de UWV-projectportfolio zijn gerelateerd aan een UIP-prioriteit en worden gefinancierd uit het door SZW ter beschikking gestelde investeringsbudget van € 102 miljoen. Dit is inclusief € 2 miljoen indexatie voor loon en prijspeil, conform de afspraak met SZW. Een bedrag van € 5 miljoen is specifiek bestemd voor innovatie, waarmee we kleine beproevingen doen, nieuwe technologieën beproeven en toepassen in de modernisering van ons landschap en waarbij we verbeteringen doorvoeren in onze dienstverlening, zoals bijvoorbeeld de doorontwikkeling van de UWV-app.

SZW en UWV maken daarnaast afspraken over de financiering van specifieke wet- en regelgevingsprojecten op basis van uitvoeringstoetsen. UWV ontvangt hiervoor separaat financiering van SZW. Met een uitvoeringstoets brengt UWV de gevolgen van nieuwe wet- en regelgeving in kaart. UWV wordt hiermee in staat gesteld om op een gestructureerde wijze aan te geven of het voorstel uitvoerbaar is en wat de kosten zijn.

Naar aanleiding van de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) komt er extra geld beschikbaar voor het verbeteren van onze dienstverlening. In het bestedingsplan dat wij opgesteld hebben, houden we rekening met een structurele verhoging van ons portfoliobudget met € 12 miljoen. Omdat we fors moeten opschalen in capaciteit gaan we in 2022 uit van een verhoging van € 6,5 miljoen.

### Tabel portfoliobudget

Bedragen x € 1 miljoen <sup>1</sup>		Begroting 2022
Reguliere Projectportfolio		100,0
Indexering LPO (nog toe te kennen door SZW)		2,0
Wet- en Regelgeving		34,0
POK middelen		6,5
<b>Totaal</b>		<b>142,5</b>

<sup>1</sup> Het overzicht is inclusief middelen voor verwachte wet en regelgeving, die nog niet zijn opgenomen in de augustusbrief. De bedragen wijken daardoor af van de tabel: Begroting UWV

## Aanvullende financiering

### Onderwijsvoorzieningen Wajong

UWV ontvangt financiering van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) voor de onderwijsvoorzieningen Wajongers. Dit bedrag wordt besteed aan intermediaire voorzieningen (zoals een schrijf- en gebarentolk bij het volgen van onderwijs), meeneembare voorzieningen (zoals een brailleleesregel) en vervoersvoorzieningen (zoals de aanpassing van een auto). UWV ontvangt middelen voor de uitvoering van de Regeling onderwijsvoorziening jonggehandicapten via een bijdrage aan het Arbeidsongeschiktheidsfonds jonggehandicapten. Voor deze niet gebudgetteerde regeling verwacht UWV in 2022 een budget € 2 miljoen.

### Tolkvoorziening leefdomein

Met inwerkingtreding van de Wet Centraliseren Tolkvoorziening sinds 1 juli 2019 is UWV naast uitvoerder voor de tolkvoorziening in het werkdomein en het onderwijsdomein ook uitvoerder voor de tolkvoorzieningen in het leefdomein. UWV ontvangt van het ministerie van VWS een bijdrage voor de tolkvoorziening voor mensen met een auditieve beperking. In 2022 verwacht UWV voor de doventolkvoorziening in het leefdomein een budget van € 1 miljoen.

### Bestemmingsfondsen en egalisatiereserve

UWV heeft de beschikking over verschillende reserves. Het betreft voor de uitvoeringskosten het bestemmingsfonds voor frictie- en investeringskosten en een egalisatiereserve. UWV kan met toestemming van de minister van SZW de bestemmingsfondsen aanspreken. Mogelijk worden de reserves in 2022 aangesproken voor:

- Aanvulling portfoliobudget en transitietrajecten
- Sociaal Plan
- Overlopende verplichtingen
- Eventuele (tijdelijke) begrotingstekorten.

De daadwerkelijke onttrekking wordt bepaald bij het opstellen van de jaarrekening 2022 en is afhankelijk van het eventueel ontstaan van frictiekosten en onvoorziene uitgaven, die niet binnen het budgettair kader kunnen worden opgevangen.

### Re-integratiebudget

UWV ontvangt jaarlijks een taakstellend re-integratiebudget van het ministerie van SZW voor het inkopen van re-integratiedienstverlening en werkvoorzieningen voor gedeeltelijk arbeidsongeschikten (inclusief Wajongers). UWV ontvangt in 2022 een re-integratiebudget van € 192 miljoen.

**Tabel Re-integratiebudget (bedragen x € 1 miljoen)**

<i>Bedragen x € 1 miljoen</i>	<b>Begroting 2021</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>Vershil</b>	<b>%</b>
<b>Re-integratiebudget</b>	190,6	192,4	1,8	1%

In 2021 is UWV gestart met het doorvoeren van een wijziging in de opzet van onze verantwoordingsdocumenten (tartaal- en jaarverslag). Naast het verslag en de niet-publieke bijlage publiceert UWV ook een publieke bijlage. Beoogd is om in het verslag de focus te leggen op de wijzigingen in onze dienstverlening. Daarnaast is het verslag qua omvang ingekort.

De nieuwe opzet van het jaarplan brengt een verdere wijziging in de opbouw van de verantwoordingsdocumenten met zich mee. We continueren het ingeslagen pad van 2021. In het verslag zal de focus gericht zijn op de thema's zoals beschreven in het jaarplan.

De prestatie-indicatoren van UWV hebben een functie als (extern) verantwoordingsinstrument en als (intern) sturingshulpmiddel. Alle indicatoren samen geven een globaal beeld van de prestaties van UWV, zowel op het gebied van de kerntaken als van de bedrijfsvoering. Dit betekent dat tijdelijke activiteiten geen onderdeel uitmaken van de prestatie-indicatoren. In onderstaande set met prestatie-indicatoren komen de met het ministerie van SZW afgesproken prestaties van UWV in 2022 tot uitdrukking. Over de gerealiseerde prestaties rapporteren we in onze tertaalverslagen en ons jaarverslag en via reguliere gesprekken met het ministerie. UWV biedt in deze gesprekken inzicht in de wijze waarop de continuïteit van de dienstverlening is geborgd, hoe de gestelde doelen worden bereikt en op welke wijze we in control zijn.

De normen voor 2022 blijven ongewijzigd ten opzichte van de normen voor 2021.

**Tabel Prestatie-indicatoren**

Resultaatgebied	Prestatie-indicatoren	Norm 2022
Uitkeren	Tijdigheid (eerste) betaling voor:	
	betalingen Wwz (eerste en continuering) binnen 10 kalenderdagen na ontvangst inkomstenformulier	≥90%
	eerste betaling Ziektewet binnen 4 weken na ingang recht	≥85%
	eerste betaling WIA binnen 4 weken na ingang recht	≥85%
	eerste betaling Wajong binnen 4 weken na einde beslistermijn	≥85%
(Her)beoordelen	WIA: PM	PM
	Ziektewet: PM	PM
	Wajong: omvang voorraad uit te voeren vraaggestuurde en professionele herbeoordelingen	≤1.000
	Participatiewet: tijdigheid Beoordeling arbeidsvermogen	≥80%
	Participatiewet: tijdigheid beoordeling Beschut werk	≥80%
Bemiddeling en bevorderen re-integratie/uitstroom	WIA/WGA:	
	– percentage klanten waarmee UWV minimaal 1 contact per jaar heeft	≥90%
	– gemiddeld aantal gesprekken / contacten met WGA-klanten per jaar	≥1,8
	Ziektewet: PM	PM
	Wajong:	
	– aantal geplaatste Wajongers	≥8.000
Klantgerichtheid	WW:	
	– Percentage tijdigheid werkoriëntatiegesprekken met klantgroep WW'ers 0-50% binnen 4 weken	80%
Klanttevredenheid	Klanttevredenheid uitkeringsgerechtigden	≥7,0
	Klanttevredenheid werkgevers	≥6,3
Efficiency en doelmatigheid uitvoering	Realisatie uitvoeringskosten binnen budget	≤100%
	Realisatie re-integratiekosten binnen budget	≤100%
Efficiency gegevensverwerking	Percentage gegevensleveringen uit polisadministratie conform overeenkomst	≥95%
Financiële rechtmatigheid	Percentage financiële rechtmatigheid	99%

### Toelichting bij de opgenomen PM's

We hebben ons pas recent gerealiseerd dat de met SZW afgestemde set kernprestatie-indicatoren enkele afspraken over WIA en ZW (omschrijvingen en normen) bevat die zich moeizaam verhouden tot gemaakte afspraken in het kader van de Agenda van de Toekomst. Deze zijn hier nu op PM gezet. (Zo ook enkele cijfers in de infographic die is opgenomen aan het begin van voorliggend jaarplan.) We zijn op dit moment in overleg met het ministerie van SZW om te komen tot nieuwe kernprestatie-indicatoren die meer in lijn liggen met de Agenda van de Toekomst. Na vaststelling wordt een addendum op het jaarplan opgesteld.

---

## **Toelichting op prestatie-indicatoren per resultaatgebied**

*Uitkeren:* Van UWV mag worden verwacht dat het elke aanvraag voor een uitkering voortvarend oppakt en afhandelt. Het gaat om mensen die, bijvoorbeeld door ontslag of ziekte, (tijdelijk) minder of geen inkomen hebben en dus afhankelijk zijn van een uitkering. Om te voorkomen dat ze in financiële problemen komen, zetten we ons ervoor in om de eerste betaling zo snel mogelijk te verrichten.

*(Her)beoordelen:* Sociaal-medische beoordelingen vormen een essentieel onderdeel van de uitvoering van arbeidsongeschiktheidsregelingen. Vanwege de beperkte direct inzetbare capaciteit aan verzekeringsartsen is het van belang dat we goed monitoren of we het aanbod van (her)beoordelingen aankunnen. Wanneer de beschikbare capaciteit onvoldoende is, lopen de werkvoorraden op. Werkgevers, werknemers en andere belanghebbenden wachten dan langer dan gewenst op een (her)beoordeling.

*Bemiddeling en bevorderen re-integratie/uitstroom:* UWV zet zich in om mensen aan het werk te helpen, ook als er in een bepaalde mate sprake is van een psychische of fysieke belemmering. De prestatie-indicatoren zijn gericht op essentiële onderdelen van onze re-integratiedienstverlening. Als we daar goed op scoren, zegt dat iets over de mate waarin UWV in staat is om de verschillende groepen werkzoekenden te ondersteunen bij het vinden van werk.

*Klantgerichtheid:* UWV is een organisatie met toegevoegde waarde voor de maatschappij. Dat hangt samen met zowel de activiteiten die we uitvoeren als met hoe we dat doen. Voor dat laatste is onder andere de tevredenheid van uitkeringsgerechtigden en werkgevers over onze dienstverlening een belangrijke indicator.

*Efficiency en doelmatigheid uitvoering:* We letten er scherp op dat al onze inspanningen en uitgaven daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van onze doelen en dat de kosten in verhouding staan tot de opbrengsten. Indien de werkloosheid zich in 2021 sterker ontwikkelt dan nu wordt ingeschat, wordt het voor UWV een uitdaging om de uitgaven binnen budget te houden.

*Efficiency gegevensverwerking:* Veel partijen zijn voor de uitvoering van hun taken afhankelijk van betrouwbare gegevensleveringen van UWV. We zorgen ervoor dat die partijen deze gegevens tijdig en correct ontvangen.

*Rechtmatigheid:* We willen zorgvuldig omgaan met onze middelen. De uitgaven aan uitkeringen, de inhuur van personeel en de inkoop van diensten of producten doen we zoveel mogelijk conform geldende wet- en regelgeving. De financiële rechtmatigheid heeft betrekking op de rechtmatigheid van zowel de uitkeringsverstrekking als de uitvoeringskosten. Bij de uitkeringsverstrekking toetsen we of een besluit dat gevolgen heeft voor een uitkering correct is genomen op basis van de beschikbare informatie en op de juiste wijze is uitgevoerd. De rechtmatigheid zegt niet iets over de correctheid van de beschikbare informatie of de mate waarin er fraude is gepleegd. Informatie over de mate waarin fraude is geconstateerd, delen wij met het ministerie onder andere via de Kwantitatieve informatie, een bijlage bij de tertaalverslagen- en het jaarverslag.

De uitkeringen, subsidies en voorzieningen die UWV verstrekt zijn onderdeel van het socialezekerheidsstelsel, waarvan solidariteit een belangrijke basis vormt. Vanuit deze solidariteit moet de samenleving erop kunnen vertrouwen dat UWV dienstverlening biedt aan mensen die daar recht op hebben. Zo ondermijnt onterecht gebruik van uitkeringsgelden het draagvlak van het socialezekerheidsstelsel. Het uitgangspunt is dat het overgrote deel van de mensen zich aan de regels wil houden en houdt. Het moet daarom makkelijk zijn om het goede te doen en moeilijk om het verkeerde te doen.

Handhaven is een UWV-brede opgave en een integraal onderdeel van de kerntaken van UWV. Het is onze ambitie om steeds meer risicogericht te werken. Hiervoor leveren we in 2022 een meerjarenplan Handhaving op waarin we dit nader uitwerken. Met oog hierop wordt nu gekozen voor een summierere weergave van accenten in de handhavingssinzet in 2022.

### Werken aan dienstverlening

Zorgvuldig toezicht vergt een integrale benadering waarin zowel politiek, wetgever als uitvoerder een rol hebben. Met een risicogerichte handhavingstrategie richt UWV zich op risico's met de grootste maatschappelijke impact, die het vertrouwen van burgers in de overheid aantasten en het draagvlak van het socialezekerheidsstelsel in gevaar brengen. We lichten hiervoor wetten door op misbruikrisico's die leiden tot rapporten waarin bruto risico's, de beheersmaatregelen en netto risico's zijn uitgewerkt. Op basis van deze rapporten stellen we beheersplannen op waarin maatregelenpakketten zijn uitgewerkt om de netto risico's op te pakken. In deze plannen komen preventieve maatregelen terug zoals specifieke informatiebijeenkomsten en nalevingscommunicatie, maar ook repressieve maatregelen. Door middel van een risicogerichte handhavingstrategie zetten we vervolgens de capaciteit effectief en vroegtijdig in. Voorbeelden zijn risicoscans en het uitvoeren van gericht onderzoek op burgers en bedrijven die misbruik maken.

#### Preventieve maatregelen

1. Beheersplannen
2. Preventieve voorlichting burgers WW
3. Nalevingscommunicatie

#### Risicogericht handhaven

4. Onderzoekskalender 2022
5. Beheersplannen
6. Risicoscan sollicitaties
7. Risicoscan verwijtbare werkloosheid
8. Risicoscan verblijf buitenland
9. Verkenning risicoscan gezondheidsfraude

### Werken aan ons fundament

Ons fundament start met heldere wetgeving die uitvoerbaar en handhaafbaar is. Wanneer dit niet het geval is of blijkt te zijn, onderzoeken we mogelijkheden om dit te verbeteren. Zo onderzoeken we bijvoorbeeld samen met SZW de mogelijkheden om de Toeslagenwet te vereenvoudigen. Daarnaast creëren we zicht op misbruikrisico's in de verschillende wetten en hanteren beheersplannen om deze te beheersen. Het fundament is in hoge mate afhankelijk van de kennis en kunde van de medewerkers. Onze professionals hebben contact met de mensen die gebruik maken van de dienstverlening en maken gerichte keuzes tot in te zetten dienstverlening of vervolgstappen. Daarom investeren we in gerichte campagnes en voorlichting op misbruikrisico's zoals gezondheidsfraude.

#### Heldere wetgeving

10. Vereenvoudiging toeslagenwet

#### Zicht en beheersing van

11. Rapport misbruikrisico's WAO
12. Rapport misbruikrisico's TW
13. Beheersplannen

#### Vakkundig en betrokken personeel

14. Campagne en voorlichting Gezondheidsfraude

## Werken aan externe samenwerking

De wijzen waarop regels worden overtreden wordt steeds geavanceerder en complexer, vaak met betrokkenheid van meerdere partijen. UWV wil binnen de bevoegdheden passend reageren op overtredingen. Dat betekent ook dat UWV de veroorzaker of faciliteerder van overtredingen wil aanpakken, ook wanneer daar geen uitkeringsrelatie mee is. Om dit type misbruik en/of ondermijning effectief aan te pakken is nauwe samenwerking met onze ketenpartners zoals de Belastingdienst, SVB, Politie, OM en Gemeentes essentieel. Hiervoor werken we samen onder een convenant in de Landelijke Stuurgroep Interventieteams (LSI) om vervolgens, vanuit het LSI convenant, op lokaal niveau in de RIEC's criminele ondermijning van de samenleving te stoppen. Een belangrijke randvoorwaarde binnen effectieve samenwerking met ketenpartners is de gegevensuitwisseling waarbij de Polisadministratie een belangrijke bron is. Daarom voeren we een risico assessment uit op de Polisadministratie.

### Samenwerking met ketenpartners

- 15. LSI
- 16. RIEC's en het LIEC

### Gegevensuitwisseling

- 17. Risico assessment Polisadministratie

## Werken aan zichtbaarheid

Als publieke dienstverlener bepalen wij mede het vertrouwen dat burgers in de overheid hebben. Vandaar dat het belangrijk is dat wij open en transparant zijn over wat wij goed doen, maar ook over zaken die niet goed gaan. Een voorbeeld van zaken die niet goed gaan, zijn knelpunten waar we tegenaan lopen. Deze communiceerden we in de verschillende signaleringsbrieven en komen samen met SZW ook tot een aanpak van deze knelpunten. Ook stellen we in 2022 een eerste meerjarenplan handhaven op, waarin wordt voortgeborduurd op de handhavingskoers die het Ministerie van SZW opstelt. Hiermee zijn we transparant over de wijze waarop we handhaven. Naast transparant in wat we doen, werken we ook aan de fysieke zichtbaarheid als toezichthouder. Een voorbeeld hiervan zijn onze internationale controles waarbij we fysiek op locatie zijn in nabijheid van de burger.

### Transparant in handhaven

- 18. Aanpak knelpunten
- 19. Meerjarenplan Handhaving UWV

### Representatief handhaven

- 20. Internationale controles



In onderstaande tabel is een opsomming en nadere concretisering gegeven van de verschillende onderwerpen.

Werkagenda	Nummer	Onderwerp
<b>Werken aan dienstverlening</b>	1, 5 en 13	Het opstellen van beheersplannen per wet. Hierin worden mitigerende maatregelen uitgewerkt, aanvullend op de al bestaande maatregelen. Na vaststelling van een beheersplan wordt overgegaan op de implementatie van de verschillende maatregelenpakketten.
	2	Preventieve voorlichting over rechten en plichten van de WW voor burgers.
	3	Aandacht voor nalevingscommunicatie waardoor wordt geborgd dat de communicatie via digitale en schriftelijke kanalen past binnen de vastgestelde richtlijnen. Dit om onduidelijkheid te voorkomen, maar ook om gewenst gedrag te stimuleren.
	4	Onderzoekskalender 2022 waarin 18 grote risico's worden onderzocht, verdeeld over de verschillende wetsdomeinen. Door deze risico's te onderzoeken wordt een gedegen inzicht verkregen in aard en omvang van de risico's en kunnen op basis daarvan één of meerdere beheersmaatregelen worden voorgesteld of bijgesteld.
	6	Het ontwikkelen van een risicoscan sollicitaties, die een deel van de WW-populatie kwalitatief onderzoekt op ineffectief solliciteren.
	7	Doorontwikkeling van een risicoscan verwijtbare werkloosheid om gericht te controleren op het vermoeden van verwijtbare werkloosheid bij de aanvraag van een WW-uitkering.
	8	Doorontwikkeling van een risicoscan verblijf buitenland om gericht te controleren op ongeoorloofd verblijf buitenland.
	9	Het verkennen van de mogelijkheden tot ontwikkeling van een risicoscan Gezondheidsfraude.
	<b>Werken aan fundament</b>	10
11 en 12		Rapporten misbruikrisico's WAO en TW geven het resultaat van een doorlichting van de beide wetten waarin de bruto risico's, de beheersmaatregelen en netto risico's staan weergegeven. De netto risico's worden met behulp van een afwegingskader geprioriteerd. In 2022 volgen doorlichtingen op de Wajong en de WAZO.
14		Campagne en voorlichting Gezondheidsfraude bestaande uit een symposium over het onderwerp en een voorlichtingscampagne voor de medewerkers om de bewustwording te vergroten.
<b>Werken aan externe samenwerking</b>	15	We blijven inzetten op samenwerking. Zoals deelname aan de Landelijke Stuurgroep Interventieteam (LSI) waarin convenantpartners op projectmatige basis samenwerken in interventieteam ter voorkoming en terugdringing van belasting- en premiefraude, toeslagenfraude, uitkeringsfraude, overtredingen van arbeidswetgeving en daarmee samenhangende misstanden.
	16	Net als voorgaande jaren hechten we veel waarde aan de samenwerking via de RIEC's en het LIEC (Landelijk Informatie- en Expertise Centrum). Deze samenwerkingsverbanden hebben als doel ondersteuning te bieden aan de aangesloten overheidsinstanties bij de aanpak van georganiseerde criminaliteit.
	17	Risico-assessment Polisadministratie om nieuwe risico's m.b.t. het gebruik van gegevens uit de Polisadministratie in kaart te krijgen om deze vervolgens aan te pakken.
<b>Werken aan zichtbaarheid</b>	18	Aanpak knelpunten uit signaleringsbrieven waar SZW en UWV gezamenlijk komen tot oplossingen voor knelpunten zoals ervaren binnen het domein handhaving van UWV.
	19	Meerjarenplan Handhaving UWV geeft zicht op de handavingsinzet van UWV over een periode van 4 jaar, waarin wordt voortgeborduurd op de handavingskoers van het Ministerie van SZW opstelt.
	20	Door de coronacrisis waren de mogelijkheden tot controles in het buitenland beperkter. We pakken deze internationale controles van geëxporteerde uitkeringen weer op waarbij UWV zichtbaar is in het buitenland.

De omvangrijke veranderagenda van UWV bovenop een complexe bestaande dienstverlening en bedrijfsvoering, vraagt om een intensieve beheersing van risico's in alle lagen van onze organisatie. In paragraaf 3.3 is beschreven welke vervolg activiteiten UWV oppakt in 2022 gericht op het verder versterken van ons risicomanagement. In deze bijlage beschrijven we de bestuurlijke risico's horende bij de opgave voor UWV in 2022. Deze risico's kunnen een zeker restrisico opleveren dat het ministerie van SZW en UWV samen zullen moeten accepteren.

Het betreft de onderstaande risico's:

1. Het risico dat de implementatie van de veranderagenda vertraagt, wordt groter door een opeenstapeling van veranderingen, zoals het vervangen van verouderde ICT-systemen, het uitvoeren van ICT projecten om de dienstverlening te verbeteren en de implementatie van nieuwe Wet en Regelgeving
2. Het risico op IB&P-incidenten is een serieus restrisico omdat wij zeker tot het einde van 2022 nodig hebben om alle benodigde maatregelen te implementeren
3. Het risico op reputatieschade door een in de publieke opinie te strikte koers op het tegengaan van fraude, misbruik en oneigenlijk gebruik van uitkeringen
4. Het risico op financiële en reputatieschade door onvoldoende zicht op de risico's voortkomend uit compliance
5. Het risico op discontinuïteit in de dienstverlening door cyberaanvallen
6. Het risico op vertraging of terugval in de kwaliteitsontwikkeling die UWV moet doormaken (H.2)
7. Het risico op het niet waarmaken van de maatschappelijke verwachtingen (H.3.1)

Hieronder staan we stil bij de hierboven genoemde eerste drie risico's die we expliciet onder de aandacht willen brengen. Voor de verdere uitleg van de overige genoemde risico's verwijzen wij naar het UWV viermaandenverslag waarin deze risico's staan beschreven.

*Het risico dat de implementatie van de veranderagenda vertraagt, wordt groter door een opeenstapeling van veranderingen, zoals het vervangen van verouderde ICT-systemen, het uitvoeren van ICT projecten om de dienstverlening te verbeteren en de implementatie van nieuwe Wet en Regelgeving*

De veranderopgave drukt nog meer op de organisatie dan we in de eerste vier maanden hebben ervaren. We hebben te maken met een verouderd ICT- landschap. De komende jaren zetten we in op grootschalige vernieuwing bij Werkbedrijf, Uitkeren, SMZ (H.2.3) en het Datawarehouse (H.3.4). Daarnaast zitten we midden in een grote transitie van datacenterleverancier. Naast deze aanpassingen hebben we ook een opgave in het op orde brengen van de informatiehuishouding (H.5), waar naast de nodige ICT veranderingen (H.3.4) ook organisatorische veranderingen uit voortkomen. We hebben daarnaast de ambitie om onze dienstverlening te verbeteren vanuit de extra middelen die het kabinet heeft gereserveerd in het kader van de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (H.2.1). Bij de divisie Sociaal Medische Zaken staat een grote verandering in werken op het programma (agenda van de toekomst) die meer evenwicht moet brengen tussen beschikbare en benodigde beoordelingscapaciteit (H.2.3). Ook staan er nog een aantal aanpassingen in wet- en regelgeving op het programma, denk aan de uitvoering van de STAP-regeling (H.2.4). De verwachting is dat een nieuw kabinet aanpassingen in nieuwe wet- en regelgeving op ons werkveld wil doorvoeren die een verdere wissel kunnen trekken op onze verandercapaciteit. Deze verandercapaciteit staat al onder druk door een bestaande onderbezetting op cruciale kennisfuncties. We moeten duidelijke prioriteiten gaan stellen om te voorkomen dat de belangrijkste veranderingen vertraging oplopen of dat we beloftes en verwachtingen niet kunnen waarmaken.

*Het risico op Informatiebeveiliging & Privacy-incidenten (IB&P, H 3.4) is een serieus restrisico omdat wij zeker tot het einde van 2022 nodig hebben om alle benodigde maatregelen te implementeren*

Op het moment van uitbrengen van dit Jaarplan wordt binnen UWV een GAP-analyse uitgevoerd op de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). Na uitvoering van deze GAP-analyse ontstaat een breed overzicht waar UWV wel en niet voldoet aan de BIO, de voorgenomen maatregelen om de knelpunten op te lossen en de belangrijkste IB&P restrisico's. Uitgangspunt van de implementatie BIO is dat er cyclisch en methodisch vanuit een PDCA-cyclus wordt omgegaan met informatiebeveiliging. Een andere activiteit is het inrichten van een bedrijfsbrede implementatie van een Information Management Security Management System (ISMS). Hierin kan IB&P informatie met betrekking tot risico, beveiliging en privacybescherming worden vastgelegd waardoor een betere basis ontstaat voor rapportage en sturing. Daarnaast werken we aan de informatiebeveiliging van het systeem Sonar, waarmee we naar schatting tot ver in 2022 bezig zijn.

Voor de volledige strategische IB&P-veranderagenda en de geplande tijdslijnen verwijzen we naar het UWV Informatieplan 2022-2026. Het gegeven dat de implementatie van al deze beoogde maatregelen nog een aantal jaar in beslag zullen nemen, impliceert dat er een restrisico zal blijven op IB&P incidenten.

---

*Het risico op reputatieschade door een in de publieke opinie te strikte koers op het tegengaan van fraude, misbruik en oneigenlijk gebruik van uitkeringen.*

De publieke opinie over burgers die in de knel komen door een falende overheid is veranderd. De kinderopvangtoeslagaffaire heeft hierin als een katalysator gewerkt. Als publieke dienstverlener balanceren we continu in een driehoek tussen dienstverlening, efficiency en handhaven. We bieden een goede dienstverlening aan de burgers en werkgevers waarbij voldoende aandacht is voor de menselijke maat naast een zo efficiënt mogelijke inrichting van ons werk (H.1). We baseren onze dienstverlening op vertrouwen in onze cliënten. Als mensen door ons handelen in de knel komen, proberen we een zo goed mogelijke oplossing te bieden. Zoals we dat trachten te doen voor cliënten in samenloop situaties WW/ZW en bij de cliënten met ten onrechte verstrekte WIA voorschotten (H.2.3). Dat betekent niet dat we in alle situaties teveel betaalde uitkeringen niet meer terugvorderen. We dienen namelijk zeer zorgvuldig om te gaan met deze publieke middelen. Om het vertrouwen in ons sociale stelsel te blijven borgen, hebben we ook een handhavingsrol. Het echte misbruik en oneigenlijk gebruik van uitkeringen blijven we bestrijden (bijlage III). De veranderde publieke opinie als gevolg van onder meer de kinderopvangtoeslagaffaire, maakt dat de maatschappelijke acceptatie van onze handhavingsactiviteiten kleiner is geworden. Dit vraagt allereerst om meer aandacht voor en uitleg aan onze cliënten bij activiteiten gericht op handhaving en daarnaast om een nog selectievere handhavingsaanpak waarbij we trachten om cliënten te goedertrouw zo min mogelijk te belasten. Hiertoe maken we gebruik van nieuwe technologieën, waarvan de implementatie nog tijd vraagt. Het risico bestaat dat dit vanuit maatschappelijk oogpunt onvoldoende snel gaat of tot onvoldoende selectie leidt.

---

# Colofon

**Uitgave**

UWV

*Strategie Beleid Kenniscentrum*

**Postadres**

UWV hoofdkantoor

Postbus 58285

1040 HG Amsterdam

**Inlichtingen**

06 1501 7823

Volg ons

**Disclaimer**

Alles uit deze uitgave mag worden overgenomen, echter uitsluitend met bronvermelding.

UWV © 2021

