

UWV Jaarplan 2023



Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Deel I Dienstverlening in 2023	3
1. Inleiding	4
2. Werken aan de dienstverlening van UWV	6
2.1. Menselijke maat in dienstverlening	6
2.2. Activering en arbeidsmarkt	7
2.3. Overheidsbrede trajecten dienstverlening	9
2.4. Sociaal-medische beoordelingen	9
2.5. Handhaving	10
2.6. Bezwaar en beroep	11
2.7. Overige onderwerpen	11
3. Werken aan het fundament van UWV	13
3.1. Vakmanschap: trots op UWV	13
3.2. Sturing	14
3.3. Risicomanagement	15
3.4. Informatie- en Communicatietechnologie (ICT)	15
3.5. Informatiebeveiliging & Privacy (IB&P)	17
4. Werken aan de externe samenwerking	19
5. Werken aan de zichtbaarheid van UWV	21
5.1. Zichtbaar resultaat	21
5.2. Transparantie	21
5.3. Kennisagenda	22
Deel II Begroting	24
Bijlagen	28
Bijlage I Prestatieafspraken 2023	29
Bijlage II Meerjarenplan Handhaving 2023-2026	34
Bijlage III UWV Informatie Plan (UIP) 2023-2027)	35
Bijlage IV Bestuurlijke risico's	36
Bijlage V UWV Strategie 2021-2025	38
Colofon	39

Voorwoord

Voor u ligt het UWV jaarplan 2023. In dit jaarplan staan centraal de speerpunten uit onze strategie 2021-2025: meer aandacht voor de menselijke maat en meer focus op preventie. UWV werkt voor ons allemaal, we willen mensen zo prettig mogelijk helpen rond werk en inkomen. Het jaarplan geeft een beschrijving van de stappen die we in het jaar 2023 gaan zetten ter verwezenlijking van onze strategie. In het jaarplan gaat veel aandacht uit naar de verdere verbetering van onze dienstverlening in brede zin, de korte termijn maatregelen met betrekking tot sociaal-medisch beoordelen en de beweging die we maken om meer te sturen en verantwoorden op het leveren van publieke waarden: de toegevoegde waarde die wij leveren aan de maatschappij. Dit laatste is zichtbaar in de nieuwe set sturingsafspraken met het ministerie.

De maatschappelijke opgave voor 2023 en volgende jaren blijft onverminderd groot. Samen met de ontwikkelingen in de interne organisatie doet dit een groot beroep op de inzet en flexibiliteit van ons allemaal. Wij hebben het vertrouwen dat de ingeslagen weg en de stappen die we in goede samenwerking met alle betrokkenen zetten de juiste zijn om onze dienstverlening aan de burgers en werkgevers ook in 2023 verder te verbeteren.

Raad van Bestuur, september 2022

Deel I Dienstverlening in 2023

1. Inleiding

Voor u ligt het UWV Jaarplan 2023. Het plan is opgebouwd langs de lijn van onze werkagenda afgeleid van de strategie, ons nieuwe dienstverleningsconcept en als onderdeel daarvan de ontwikkeling van integrale klantreizen.

Het jaarplan is gestructureerd op basis van de vier pijlers onder onze meerjaren strategie 2021-2025:

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

Rode draad in ons jaarplan is onze missie en de UWV Strategie 2021-2025 om deze missie te realiseren. UWV heeft een maatschappelijke opdracht te vervullen voor de samenleving. Met de UWV Strategie 2021-2025 willen we onze dienstverlening verbeteren en verbreden, zodat we de dienstverlening naar een hoger niveau brengen. De strategie omvat vele aspecten, waarvan er twee gelden als rode draad. De eerste betreft een nieuwe stap in de verbetering van onze dienstverlening, met meer aandacht voor de **menselijke maat**. Hierin staat de mens en zijn situatie centraal. De tweede is meer focus op **preventie**. Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van de belangrijkste stappen die we in 2023 willen zetten om onze dienstverlening verder te verbeteren.

Ter invulling van onze **strategie** is er een nieuw **dienstverleningsconcept** ontwikkeld. De ambitie is om empathische, makkelijk toegankelijke en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening te bieden – onze cliënten voelen zich gezien, gehoord en geholpen.

De dienstverleningswaarden die daarbij horen zijn:

- Wij zetten mensen centraal
- Wij gebruiken klantkennis
- Wij werken samen
- Wij zijn consistent en transparant.

Om deze waarden te realiseren maken we gebruik van vijf **integrale klantreizen** waarin het perspectief en de beleving van de cliënt centraal staat. We zijn in 2022 begonnen met de integrale klantreis "ik ben jonggehandicapt" en "ik ben ziek of gedeeltelijk arbeidsgeschikt", de overige drie volgen in 2023.

Bij de klantreis "ik ben ziek of gedeeltelijk arbeidsgeschikt" is voor de besturing en verbeteringen een belangrijke rol weggelegd voor de uitvoering van het traject met betrekking tot sociaal-medisch beoordelen. Dit traject heeft topprioriteit voor 2023, als gevolg van de toenemende discrepantie tussen de beschikbare en noodzakelijke capaciteit om sociaal-medische beoordelingen te verrichten mede als gevolg van de verwachte toename van WIA-aanvragen de aankomende jaren. In 2023 gaan we het programma intensiveren door het versnellen van de landelijke introductie van sociaal-medische centra in 2022 en een aantal (tijdelijk) maatregelen in te voeren welke een versnelling beogen aan te brengen in het terugdringen van de achterstanden. Met als doel minder wachtende klanten, meer in te zetten op participatie, betrouwbaarder te worden in de dienstverlening en meer persoonlijke communicatie en uitleg. De beschrijving van deze maatregelen treft u aan in hoofdstuk 2. Daarnaast blijft voor de lange termijn een integrale herziening van het stelsel noodzakelijk. Vanwege het belang en om daar direct sturing aan te kunnen geven vanuit de Raad van Bestuur, is deze tijdelijk versterkt met een extra Raadslid die zich volledig richt op de opgaven rond sociaal medisch beoordelen.

In 2023 gaan we ook verder met de ontwikkeling van de Regionale Mobiliteitsteams. Tevens ontwikkelen we samen met het ministerie van SZW en andere betrokken partijen, plannen om de arbeidsmarktinfrastructuur vanaf 2024 verder te versterken. Het streven is dat iedere burger toegang heeft tot één herkenbaar loket voor arbeidsmarktdienstverlening. Om dit te realiseren komt in iedere arbeidsmarktregio een Regionaal Werkcentrum. In 2023 gaat UWV in meerdere regio's aan de slag met de vormgeving van deze Regionale Werkcentra.

Naar verwachting verschijnt in het najaar van 2023 de uitkomst van de Parlementaire Enquête Fraudebeleid en Dienstverlening. Wij hebben bijzonder veel inspanningen gedaan om de onderzoekscommissie van informatie te voorzien in de vorm van een grote hoeveelheid documenten. Het is niet uit te sluiten dat ook in 2023 een beroep op ons wordt gedaan tot het leveren van aanvullende informatie zodra de commissie gaat beginnen met de verhoren. Wij gaan de uitkomsten van de enquête zorgvuldig bestuderen en beoordelen op toepasbaarheid in onze dienstverlening.

In 2022 zijn we gestart met het herijken van het handhavingsinstrumentarium, met als doel passend te reageren op zowel foutjes als (moedwillig) misbruik en meer ruimte te geven voor preventie en de menselijke maat.

Om de strategie te realiseren is het nodig dat onze **ICT-voortbrenging** op orde is en we kunnen versnellen in het aanbrengen van veranderingen. Dit is nodig om ook de menselijke maat en maatwerk verder in processen te krijgen. UWV heeft groot potentieel om met data gedreven werken onze dienstverlening substantieel te verbeteren. Succesvolle inzet van data gedreven werken bij UWV vraagt echter wel invulling en verbetering van een aantal randvoorwaarden in het UWV brede **gegevensmanagement**, zoals een goede datakwaliteit, de juiste beschrijvingen van metadata en het opschonen van data binnen bijbehorende bedrijfsprocessen. In hoofdstuk 3 beschrijven we welke noodzakelijke veranderingen we in onze ICT willen doorvoeren om bij te dragen aan de verbetering van onze dienstverlening.

Een andere belangrijke randvoorwaarde om onze dienstverlening te verbeteren is dat ons **klantsignaalmanagement** op orde is. Onder andere door het ontwikkelen van dashboards zullen klantsignalen snel en effectief worden opgehaald. Dit moet in 2023 een belangrijke bijdrage leveren aan het verstevigen van ons klantsignaalmanagement. Daarnaast blijven we signalen over onze uitvoering ophalen vanuit andere bronnen en stakeholders, zoals in het bijzonder onze cliëntenraad.

De samenleving is complexer geworden en verandert sneller dan ooit. Veranderingen in de samenleving hebben invloed op het doel en de missie van publieke organisaties, de waarde die ze voor de samenleving hebben en de wijze waarop zij zich organiseren. De set van prestatie-indicatoren uit voorgaande jaarplannen waren, ingegeven door de tijdsgeest, vooral intern gericht op de processen en efficiency van UWV in plaats van op de externe toegevoegde **publieke waarde**. Deze afspraken zijn daarom aan vervanging toe. Het ligt voor de hand om daarvoor in de plaats meer aandacht te geven aan sturing op de menselijke maat in onze dienstverlening. We hebben de afgelopen maanden samen met het ministerie van SZW gewerkt aan de ontwikkeling van een **nieuwe set sturingsafspraken**, parallel aan de ontwikkeling van de interne sturing. Met de nieuwe set sturingsafspraken maken we in dit jaarplan voor 2023 de beweging die we doormaken voor het eerst zichtbaar. De set die er ligt moet verder doorontwikkeld worden en onderdeel worden van het doorlopende 'goede gesprek' over onze gezamenlijke opdracht en hoe we daarop sturen en verantwoordelijkheden. Daarvoor blijven we ook gebruikmaken van externe ondersteuning en expertise, onder andere van het Zijlstra Center (VU) dat zich onder meer bezighoudt met onderzoeken naar maatschappelijke meerwaarde. In bijlage I treft u de eerste opzet van de set sturingsafspraken nieuwe stijl aan. Vanzelfsprekend zullen we de efficiency van onze processen niet uit het oog verliezen.

In het kader van verbeteren van de samenwerking in de sturingsdriehoek is het ministerie van SZW samen met UWV en de SVB in 2021 het traject **samenwerkingsvisie** gestart. Doel van het traject is om de sturingsvisie uit 2016 te vervangen waarbij beter invulling gegeven wordt aan de gedeelde verantwoordelijkheid om maatschappelijke opgaven te realiseren. Dit vraagt onder andere om responsiviteit, vakmanschap, transparantie en voortdurende reflectie over hoe we onderling beter kunnen samenwerken en beter de verbinding kunnen leggen tussen beleid, uitvoering en politiek. De samenwerkingsvisie bevat 5 principes die de basis neerzetten waarop we willen samenwerken. De visie is in 2022 vastgesteld. In 2023 zullen we ons richten op het implementeren van de samenwerkingsvisie.

Ons jaarplan is in deel I opgebouwd volgens de structuur van de vier pijlers onder onze strategie.

In het hoofdstuk 2 "Werken aan de dienstverlening van UWV" geven we een beschrijving van de stappen die we in 2023 willen zetten in onze dienstverlening om in het kader van de strategische ambitie meer menselijke maat in de dienstverlening en focus op preventie te brengen.

In het hoofdstuk 3 "Werken aan het fundament van UWV" geven we een beschrijving welke stappen UWV in 2023 in de eigen organisatie gaat zetten om bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van onze dienstverlening.

In dit hoofdstuk 4 "Werken aan de externe samenwerking" geven we een beschrijving van de stappen die we in 2023 gaan zetten om de externe samenwerking verder te verbeteren.

In het hoofdstuk 5 "Werken aan de zichtbaarheid van UWV" geven we een beschrijving van wat we gaan doen om de stappen die we zetten in de verdere verbetering van onze dienstverlening zichtbaar en transparant te maken.

In deel 2 van dit jaarplan treft u de begroting aan welke is opgesteld binnen het financiële kader zoals door het ministerie van SZW beschikbaar is gesteld.

Als bijlagen treft u achtereenvolgens:

- De nieuwe set sturingsafspraken SZW-UWV met een toelichting daarop
- Het Meerjarenplan Handhaving 2023-2026
- Het UWV Informatie Plan (UIP) 2023-2027
- Het overzicht met strategische/bestuurlijke risico's
- Een hyperlink naar de UWV Strategie 2021-2025.

2. Werken aan de dienstverlening van UWV

2.1. Menselijke maat in dienstverlening

Aanleiding

De laatste jaren zijn diverse trends en ontwikkelingen in de maatschappij zichtbaar die van invloed zijn op de toekomst van de sociale zekerheid, de arbeidsmarkt en de wijze waarop de overheid dienstverlening levert aan burgers. Dit heeft ertoe geleid dat binnen UWV eveneens nieuwe inzichten zijn ontwikkeld over onze dienstverlening. In 2021 is het UWV Dienstverleningsconcept ontwikkeld. In dezelfde periode heeft het kabinet geld beschikbaar gesteld voor verbetering van de dienstverlening, waarbij aan UWV een bedrag is toegekend van €88 mln. in 2022 oplopend naar €120 mln. vanaf 2023 om te werken aan de menselijke maat in dienstverlening. Met het programma Dienstverlening werken we aan de twee rode draden van de UWV Strategie 2021-2025: 'Meer ruimte voor de menselijke maat in dienstverlening' en 'Meer focus op preventie' (voorkomen werkloosheid en arbeidsongeschiktheid). UWV neemt met deze strategie een grotere rol om samen met partners zoveel mogelijk te voorkomen dat mensen aan de kant komen te staan.

UWV ambitie en Dienstverleningsconcept

UWV wil investeren in empathische en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening aan cliënten, werkgevers en andere partners. Onze ambitie is dat deze dienstverlening makkelijk toegankelijk is via diverse kanalen, waarbij de keuze van de gebruiker het uitgangspunt is. Wanneer mensen het nodig hebben, bieden we passende hulp. Hierdoor voelen zij zich gehoord, gezien en geholpen. Ze ervaren de organisatie als een geheel die werkt vanuit haar maatschappelijke opdracht, binnen de wettelijke kaders en zonder de menselijke maat uit het oog te verliezen. We willen dat cliënten ons ervaren als één UWV. We willen proactief zijn; niet alleen snel reageren op de signalen van mensen, maar ook actiever nazorg bieden bij (ingrijpende) beslissingen.

De volgende zes onderdelen uit het dienstverleningsconcept zijn leidend in de verdere ontwikkeling van onze dienstverlening waarbij de cliënt/burger het volgende ervaart:

- Ik merk dat UWV rekening houdt met mijn persoonlijke situatie.
- Ik ervaar eenvoud en gemak in hoe UWV met mij communiceert.
- Er wordt rekening gehouden met wat ik kán doen.
- Ik zie dat UWV alert is en zich richt op preventie.
- Ik merk dat UWV samenwerkt met andere partijen en mij doorverwijst waar nodig.
- Ik zie dat UWV zorgvuldig en ethisch met mijn gegevens omgaat.

Oftewel, mensen in de gehele keten voelen zich gezien, gehoord en geholpen.

Ontwikkeling

Het programma Dienstverlening stuurt langs een aantal actielijnen waarmee we verder vormgeven aan deze ontwikkeling. Deze actielijnen hebben betrekking op het contact met de burger, tijd en aandacht voor burgers, het alert zijn op complexe situaties en passende hulp bieden, de informatiehuishouding, de samenwerking tussen politiek, beleid en uitvoering en tot slot het versterken van het ambtelijk vakmanschap.

We betrekken cliëntenraden, om informatie mee te delen, en om actief deel te laten nemen bij het vormgeven en prioriteren van onze dienstverlening. Zij zijn degenen voor wie wij deze dienstverlening ontwerpen en dat maakt dat we hun stem willen horen.

Met het programma leveren we ook een bijdrage aan de tevredenheid van medewerkers over hun werkgever. We ondersteunen hen bij het beter uitvoerbaar maken van hun werk door hen goed te faciliteren met systemen, processen, tijd en mandaat. Dit verhoogt de autonomie in werken, dit leidt tot meer plezier en daarmee tot een betere dienstverlening aan de cliënt.

Dienstverlening is nooit af. In 2025 willen we ervaren dat alle initiatieven die in het kader van dit programma zijn of nog worden gestart succesvol zijn geïmplementeerd, dat de cliënt hierdoor meer tevreden is en een betere dienstverlening ervaart, dat medewerkers meer tevreden zijn over hun werk en dat de cliëntenraad zich actief betrokken voelt op het gehele proces. Mensen in de gehele keten voelen zich gezien, gehoord en geholpen.

Mijlpalen in 2022

In het afgelopen jaar hebben we met 20 verschillende initiatieven, gefinancierd uit het bestedingsplan Dienstverlening, zichtbaar en merkbaar voor de cliënt en de medewerker geïnvesteerd in onze dienstverlening. Op kantoren van UWV is aan het einde van 2022 een gastvrije host aanwezig die ervoor zorgt dat cliënten zich welkom voelen en verder geholpen worden. Daarnaast zijn vaste contactpersonen voor complexe situaties aangesteld die cliënten verder kunnen helpen die anders zelf hun weg binnen UWV moeilijk zouden kunnen vinden. Er zijn meer dan 100 van de meest impactvolle brieven leesbaarder en klachtgerichter gemaakt met een hiervoor ontwikkelde methodiek.

Er is een Klantbeeld Burger ontwikkeld en beschikbaar gesteld om medewerkers te helpen het overzicht te houden over de situatie van de cliënt die zij spreken. Voor werkgevers is een soortgelijk klantbeeld in ontwikkeling. De eerste stappen zijn gezet om te zorgen dat UWV niet meer anoniem communiceert. Dat betekent dat we werken aan een eenduidige ondertekening van brieven waarbij cliënten beter weten wie hun dossier behandelt. Ook zorgen we dat UWV vanaf 2023 niet meer onaangekondigd belt en niet meer anoniem belt. In 2022 testen we de manier waarop we dit op een goede, klantgerichte manier vorm kunnen geven. Met extra investeringen in de medewerkers die zich bezighouden met beoordelingen bij de divisies Sociaal Medische Zaken en Werkbedrijf bezighouden met cliënten met een WIA of Wajong uitkering hebben we al in 2022 meer tijd en aandacht kunnen geven aan cliënten die wachten op een keuring, een herbeoordeling of re-integratie. Met het investeren in 'servicecalls' zorgen we ervoor dat UWV proactief contact opneemt wanneer bepaalde situaties zich voordoen, in plaats van dat de cliënt UWV moet bellen. Een goed voorbeeld hiervan zijn de servicecalls die UWV in 2022 heeft ontwikkeld voor cliënten die wachten op een WIA-beoordeling. Dit leidt merkbaar tot minder vragen, minder klachten en een hogere klanttevredenheid.

De blik op 2023

In 2023 zetten we de hierboven beschreven ontwikkeling door. Veel van de initiatieven die zijn opgestart zullen gecontinueerd worden, uitgebreid en verfijnd. Daarnaast hebben we ruimte om nieuwe ideeën op te pakken en uit te werken. Dit doen we steeds nadrukkelijker langs de as van de integrale klantreis. Het sturen op pijn- en verbeterpunten binnen een klantreis maakt dat cliënten de hele dienstverlening steeds meer als één geheel zullen gaan ervaren.

Het is belangrijk dat jaar op jaar een deel van de beschikbare middelen ingezet kan blijven worden voor nieuwe stappen in de ontwikkeling van dienstverlening zodat we continue verbeterlagen blijven maken. Aandacht voor ontwikkeling en innovatie is daarom één van de speerpunten van het programma. Hierin trekken we samen op in het programma Innovatie van UWV met externe experts zodat onze dienstverlening blijvend op een hoger niveau kan komen.

Integrale klantreizen

Met de ordening langs de integrale klantreizen bekijken we vanuit de cliënt welke 'reis' wordt doorgemaakt. Die reis bestaat uit alle contact momenten met UWV, uit de producten en diensten, over alle kanalen heen.

Met deze ordening brengen we op een centrale plek, integraal, alle kennis over de cliënt in beeld. We bereiken zo dat de cliënt echt centraal staat en krijgen tevens goed zicht op zijn of haar beleving van onze dienstverlening. Door de contact momenten en processen tijdens die reis op elkaar af te stemmen, zal de cliënt UWV als één organisatie ervaren in de service die we divisie- en district-overstijgend bieden.

We zijn in 2022 begonnen met de integrale klantreis "ik ben jonggehandicapt" en "ik ben ziek of gedeeltelijk arbeidsgeschikt", de overige drie ("ik zoek werk", "ik moet iets regelen voor mijn werknemer" en "ik zoek een werknemer") volgen in 2023.

Maatwerk en maatwerkplaats

Aansluitend bij de UWV strategie voor meer menselijke maat werkt UWV ook in 2023 verder aan de ontwikkeling van maatwerk. De UWV maatwerkplaats levert een belangrijke bijdrage hieraan; de maatwerkplaats is aanjager van de doorontwikkeling van maatwerk. Dit blijkt onder meer uit een lerende evaluatie die in 2022 is uitgevoerd. Momenteel zijn in 11 regio's maatwerkwerkplaatsen actief en deze worden in 2023 gecontinueerd. Wanneer collega's 'professionele buikpijn' ervaren over een situatie, kunnen casussen besproken worden in de maatwerkplaats. Uitgangspunt is dat, samen met de collega's, wordt gezocht naar een oplossing binnen de driehoek van het juridisch, sociaal maatschappelijk en economisch perspectief. Daarnaast participeert UWV actief in de overheidsbrede maatwerkplaats, waarin veel ketenpartners participeren, zoals DUO, SVB en de Belastingdienst. De maatwerkplaats levert belangrijke informatie en inzicht op over de knelpunten in wet- en regelgeving die cliënten en medewerkers ervaren, of wanneer de uitvoering niet (meer) aansluit bij de bedoeling van de wet. Ook in 2023 gaat UWV dit benutten voor verbetering van wet- en regelgeving, om te voorkomen dat cliënten (onbedoeld) in de knel raken door complexe wetgeving.

2.2. Activering en arbeidsmarkt

Werkcentra en ondersteuning arbeidsmarkt

In het coalitieakkoord spreekt het kabinet de ambitie uit om de bestaande arbeidsmarktinfrastructuur uit te breiden. In 2022 is hieraan vormgegeven door de verdere ontwikkeling van de Regionale Mobiliteitsteams. In 2023 wordt deze vorm van dienstverlening voortgezet door middel van een verlenging van de Tijdelijke Regeling Aanvullende Dienstverlening COVID-19. Tevens ontwikkelt UWV, samen met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en andere betrokken partijen, plannen om de arbeidsmarktinfrastructuur vanaf 2024 nog verder uit te breiden.

Het streven is dat iedere burger toegang heeft tot één herkenbaar loket voor arbeidsmarktdienstverlening (zowel digitaal als fysiek), waar niet langer de uitkering maar de loopbaanbehoefte van de burger centraal staat. Om dit te realiseren komt in iedere arbeidsmarktregio een Regionaal Werkcentrum. Hier bieden gemeenten en UWV, in samenwerking met sociale (en zo mogelijk private) partners en onderwijs, ontschotte dienstverlening aan. In 2023 gaat UWV in meerdere regio's aan de slag met de vormgeving van Regionale Werkcentra.

Doorontwikkeling STAP-budget

STAP-budget is een "lerende" regeling. Dit betekent dat SZW, UWV en DUO sinds de start in maart 2022 naast het uitvoeren van de regeling, ook bezig zijn met de doorontwikkeling ervan. Prioriteit ligt eind 2022 en begin 2023 bij het verbreden van het scholingsaanbod door het toevoegen van EVC-aanbieders, het mogelijk maken van aanvragen voor vervolgjaren van meerjarige scholing en het toevoegen van andere keurmerken. Daarnaast komen in 2023 middelen uit het coalitieakkoord voor deelname aan leven lang ontwikkelen (125 miljoen per jaar voor 4 jaar) beschikbaar om STAP gericht in te kunnen zetten. Tot slot loopt het STAP-budget mee als pilot voor de invoeringstoets, met de bedoeling om knelpunten in de uitvoering te signaleren en op te lossen.

Scholingsbudget

Het tijdelijke scholingsbudget WW krijgt vanaf 2023 een structureel karakter. Voor 2022 was een budget van € 14 mln. (waarvan € 0,9 miljoen bestemd voor uitvoeringskosten) beschikbaar om scholing in te kopen voor WW-gerechtigden met een afstand tot de arbeidsmarkt. De dekking van dit budget heeft doorwerking naar het bestemmingsfonds voor frictiekosten. Vanaf 2023 zal het budget premiegefinancierd zijn

Doorontwikkeling activerende WGA-dienstverlening

UWV ondersteunt mensen die onder de regeling Werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikten (WGA) vallen om stappen te zetten op weg naar werk. In 2017 is UWV gestart met een nieuw activerend dienstverleningsmodel¹. Bureau De Beleidsonderzoekers is gevraagd de ontwikkeling van de dienstverlening voor de periode 2017 - 2021 te onderzoeken en een midterm review² over deze periode op te stellen. De midterm laat zien dat UWV de afgelopen jaren veel heeft geïnvesteerd in het versterken van de opzet van activerende dienstverlening en uitvoering heeft gegeven aan verbreding van de inzet van dienstverlening aan alle WGA-gerechtigden. De doelstelling van tenminste één en gemiddeld twee persoonlijke gesprekken per cliënt over hun re-integratiemogelijkheden wordt ruimschoots behaald en er worden voor meer mensen re-integratietrajecten ingekocht. Daarnaast zijn de processen om professionals te ondersteunen bij het op gestructureerde wijze in beeld brengen van cliënten om vervolgens een keuze te maken voor passende dienstverlening verder geprofessionaliseerd. De weg naar werk van cliënten bestaat uit verschillende stappen, die zichtbaar worden gemaakt op de participatieladder. Kijkend naar de ontwikkelingen die cliënten op de participatieladder maken, valt op dat er sprake is van dynamiek, waarbij een groeiend aantal mensen hun afstand tot de arbeidsmarkt verkleinen. Voor 2023 - 2025 ligt de focus, naast verdere doorontwikkeling van het activerende dienstverleningsmodel, op de kwaliteit van de dienstverlening in relatie tot de doeltreffendheid. Vanuit het onderzoeksprogramma 'onbeperkt aan het werk' worden kwalitatieve onderzoeken gestart die inzichtelijk moeten maken wat de 'nieuwe dienstverlening' vanuit het perspectief van cliënten oplevert en waar die vanuit het perspectief van professionals toe leidt en welke mogelijk nieuwe handelingsperspectieven er zijn om de dienstverlening nog doeltreffender te maken.

Effectmeting WW-dienstverlening

De effectmeting WW-dienstverlening laat zien dat onze dienstverlening aan WW'ers werkt: de persoonlijke dienstverlening aan WW'ers zorgt voor een hogere arbeidsdeelname. De resultaten uit de effectmeting zijn ook aanleiding om de WW-dienstverlening op een aantal punten verder te ontwikkelen. We gaan met SZW in gesprek om te bepalen op welke termijn wij bepaalde verbeteringen kunnen oppakken. Verbeteringen die binnen het huidige beleidskader plaats kunnen vinden worden daar waar mogelijk al in gang gezet. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan WW-cliënten met (een dreigende) arbeidsongeschiktheid, die de integrale klantreis "ik ben ziek of gedeeltelijk arbeidsgeschikt" doorlopen.

Voor de verdere ontwikkeling van de WW-dienstverlening zullen ook de resultaten van het onderzoek naar knelpunten vereenvoudiging WW worden benut. Beleid op basis van gedegen onderzoek is belangrijk om de WW-dienstverlening te optimaliseren. Om die reden wordt er in 2023 verder gewerkt aan de vormgeving van het onderzoek naar de sollicitatieplicht.

Arbeidsbemiddeling en Re-integratie

Het op een goede manier bij elkaar brengen van werkzoekenden en werkgevers draagt bij aan een optimale dienstverlening aan onze cliënten op dat zij snel op een voor hen goede arbeidsplek terecht kunnen komen. De focus voor 2023 ligt daarmee op het samenbrengen van vraag en aanbod en het wegnemen van door de cliënten ervaren drempels in de dienstverlening. Het realiseren van die optimale dienstverlening binnen Arbeidsbemiddeling en Re-integratie AB&R stopt nooit en wij zetten daar al sinds 2019 sterk op in.

Voor het beter bij elkaar brengen van vraag en aanbod investeren wij in de doorontwikkeling van de bemiddelingsservice, waaronder de match en inzicht in de mismatch (sluitende dienstverlening), in de ontwikkeling van onlinedienstverlening, waaronder een online selfservice, een publieke versie van Competent.nl, animaties en promotiefilmpjes voor sectoren alsmede in een informatie platform.

Voor het realiseren van een drempelloze klantreis richt de investering zich op de doorontwikkeling van de regionale mobiliteitsdienstverlening en daarmee in een fundament voor toekomstige regionale werkcentra waarbinnen, in samenwerking met alle partners, de wens te komen tot ontschotter dienstverlening wordt gerealiseerd. Andere

¹ Programma Doorontwikkeling WGA-dienstverlening 2017-2025

² De Beleidsonderzoekers - WGA-dienstverlening 2017-2021

investerings worden onder meer gedaan in het elektronisch kunnen maken van afspraken, in het inzien door cliënten, in het professionaliseren van beeldbellen alsmede in het regionaal vind- en zichtbaar zijn van Werkgevers servicepunten.

2.3. Overheidsbrede trajecten dienstverlening

De ontwikkeling van het UWV-Dienstverleningsconcept sluit goed aan bij de conclusies die getrokken zijn naar aanleiding van de Toeslagenaffaire. Hieruit bleek dat er fundamentele veranderingen nodig zijn in de dienstverlening aan burgers, dat informatiehuishouding en informatievoorziening gebrekkig waren en dat signalen niet op de goede plaats terecht kwamen. UWV gaat ook in 2023 door met het uitvoeren van initiatieven om deze fundamentele veranderingen door te voeren. Eerder was in het rapport Werk aan uitvoering ook al aangegeven dat er wijzigingen in de dienstverlening nodig zijn, zo goed als de afstemming tussen politiek, beleid en uitvoering beter moest. UWV ontvangt zowel POK-middelen (POK staat voor Parlementaire ondervragingscommissie Kindertoeslag) als middelen voortkomend uit Werk aan uitvoering.

UWV onderscheidt zes actielijnen die allemaal terugkomen in het jaarplan (tussen haakjes de vindplaats in dit jaarplan):

- 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.3);
- Samenwerking tussen politiek, beleid en uitvoering (H.4, H.5);
- Versterken ambtelijk vakmanschap (H.3).

Naast de uitvoering van de initiatieven naar aanleiding van de Toeslagenaffaire, voeren we vanuit het overheidsbrede programma ter verbetering van de publieke dienstverlening Werk aan Uitvoering (WaU) ook een aantal activiteiten uit. Het gaat om activiteiten uit de handelingsperspectieven Versnelling van de digitale agenda, de onderdelen "Basis op orde in beheer en in informatiebeveiliging" alsmede "Statuur en aantrekkelijkheid". De voortgang van deze activiteiten is onderwerp van gesprek in de reguliere overleggen met het ministerie en wordt vastgelegd in de P&C cyclus.

2.4. Sociaal-medische beoordelingen

Programma sociaal-medische beoordelingen

Om de mismatch tussen vraag en aanbod naar sociaal-medische beoordelingen te verkleinen zijn in 2022 een aantal aanvullende maatregelen getroffen, bovenop bestaande maatregelen, om een versnelling aan te brengen in verminderen van het aantal wachtende klanten. Om cliënten die op een sociaal medische beoordeling wachten uit hun onzekere situatie te helpen en perspectief te bieden. Daarnaast is voor de lange termijn een integrale doorlichting van het stelsel nodig om te komen tot een structurele oplossing.

Bestaande maatregelen met impact op 2023 zijn:

1. Sociaal-medische centra

In 2022 is verder gegaan 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.

In 2022 is aanvankelijk het aantal proeftuinen dat werkt in sociaal-medische centra uitgebreid van twee naar vier. Inmiddels heeft de minister gevraagd de landelijke opschaling te versnellen, met gebruikmaking van de lessen uit de eerste vier proeftuinen en conform een negental ontwerpprincipes. Eind 2022 is er één SMC in ontwikkeling per district. In 2023 wordt van de overige kantoren vastgesteld in welke stappen zij nog moeten nemen om te komen tot een SMC en wordt er op basis daarvan een verdere opschaalstrategie ingevuld. Dit gaat zowel over organisatorische verandering als een verandering in de manier van (samen) werken.

2. Versnellingsmaatregelen

Tevens zijn er in de Kamerbrief van 28 augustus de volgende maatregelen aangekondigd:

1. Maatregelen met de focus op participatie.

Het beter in beeld krijgen van onze cliënten voor wie wij een re-integratietask hebben is voorwaardelijk om de sociaal-medische en re-integratiedienstverlening effectiever in te zetten.

Het gaat om de volgende maatregelen:

- Sterkere inzet op participatie vanuit de Ziektewet;
- Verbetering beoordelingsproces WIA;
- Tijdige uitvoering RIV-toets;
- Verbeterde (re-integratie)dienstverlening bij ziekmelding vanuit UWV;
- Proactief klantcontact om duidelijkheid te geven aan de klant over het WIA-beoordelingsproces, mogelijkheid tot voorschot en re-integratiedienstverlening.

Met deze maatregelen verwachten wij circa 2.500 extra beoordelingen per jaar uit te kunnen voeren.

2. Maatregelen voor een gerichtere inzet van de verzekeringsarts. Uitgangspunt daarbij is dat de verzekeringsarts zoveel mogelijk dienend moet zijn aan het doel van het stimuleren van werkhervatting. De maatregelen zijn nodig om de lange wachttijden terug te dringen.

Het gaat daarbij om de volgende tijdelijke maatregelen:

- Vereenvoudigde WIA-claimbeoordeling voor 60-plussers zonder inzet verzekeringsarts;
 - Geen herbeoordeling voor mensen met duurzaam geen arbeidsvermogen die toch gaan werken. Daarnaast zijn er twee structurele maatregelen die worden uitgewerkt:
 - Een praktische beoordeling voor mensen die nog werken voor het vaststellen van hun arbeidsongeschiktheidspercentage;
 - Het aannemen van duurzame arbeidsongeschiktheid voor uitkeringsgerechtigden die reeds vijf jaar volledig arbeidsongeschikt zijn.
3. Verlenging van de tijdelijke maatregel voorschotten. Om mensen niet in de financiële problemen te brengen, verlengen wij de tijdelijke terugvorderingsregeling voor mensen bij het wie het voorschot niet of slechts gedeeltelijk verrekend kan worden met een WW- of WIA-uitkering tot ultimo 2023.

Voornemen hervormingen WIA

De manier waarop het stelsel ziekte en arbeidsongeschiktheid en de uitvoering daarvan uitpakt, vraagt om een structurele benadering voor de lange termijn. Eerder in dit jaarplan staan korte en middellange termijn maatregelen beschreven om de druk te verlichten op de uitvoering die door de discrepantie tussen vraag en aanbod van sociaal-medische beoordelingen is ontstaan. Het tekort aan beoordelingscapaciteit wordt beïnvloed door de toename van instroom in de regelingen voor ziekte en arbeidsongeschiktheid. Ook heeft de systematiek van de WIA effecten op burgers die beschouwd worden als hardvochtig.

In dit kader gaan we de bevindingen uit het Panteia-onderzoek naar de hardvochtige effecten op burgers van wet- en regelgeving en de uitvoering oppakken. Oplossingen bieden hiervoor, vraagt een integrale en fundamentele blik op het stelsel. De minister heeft aangekondigd dat er vanaf november 2022 een Commissie aan de slag gaat om te komen tot oplossingsrichtingen voor de hervorming van het stelsel van ziekte arbeidsongeschiktheid. De resultaten daarvan worden verwacht in het eerste kwartaal van 2024. UWV verleent hieraan graag haar medewerking.

2.5. Handhaving

UWV werkt aan handhaving en dienstverlening waarin de menselijke maat centraal staat. We hanteren het uitgangspunt dat de meeste mensen zich aan de regels (willen) houden en handelen vanuit vertrouwen. We zetten in op preventie van (onbedoelde) fouten en misbruik door cliënten te helpen het goede te doen. Dit doen wij bijvoorbeeld door onze samenwerking met andere instanties waardoor we gebruik kunnen maken van gegevens die elders bij de overheid al bekend zijn.

We borgen dat kleine foutjes geen grote gevolgen hebben. Tegelijkertijd zijn we niet naïef. Bij moedwillig misbruik treden we op. Ook hierbij hebben we oog voor een zorgvuldig en proportionele handhaving, waarbij we altijd kijken naar de individuele omstandigheden bij de cliënt. We werken risicogericht en maken gebruik van de data die tot onze beschikking staan, met waarborgen voor ethische principes en de privacy van onze cliënten. Bij het werken met risicoscans hebben we waarborgen ingebouwd om vooringenomenheid en discriminatie te voorkomen.

Prioriteiten handhaving 2023

In 2022 heeft UWV het Meerjarenplan handhaving 2023-2026 opgesteld, dat is bijgesloten in de bijlage van dit jaarplan. De prioriteiten voor 2023 zijn als volgt:

- Herijken van het handhavingsinstrumentarium, in samenwerking met het ministerie van SZW. Dit stelt UWV in staat passend te reageren op zowel foutjes als (moedwillig) misbruik en meer ruimte te geven voor preventie en de menselijke maat.
 - Binnen de inlichtingenplicht kijken we welke verplichtingen kunnen vervallen omdat we de benodigde informatie binnen (kunnen) krijgen vanuit als authentiek aangemerkte bronnen of samenwerkingspartners. Dit binnen de kaders van de geldende privacy wetgeving.
 - We werken aan het voorkomen dat kleine foutjes grote gevolgen hebben. De sanctie moet in verhouding zijn met de begane overtreding. Dat vraagt op onderdelen aanpassing van wet- en regelgeving, maar ook aanpassing van UWV beleid en dienstverlening.
 - We willen in geval van vervalsingen en bij het fingeren van dienstverbanden krachtiger kunnen optreden. Daarnaast onderzoeken we o.a. de mogelijkheden tot schorsen van de uitkering als UWV bij een verdenking van regelvertreding en twijfels over rechtmatigheid van de uitkering (ondanks verschillende pogingen) geen contact krijgt met de cliënt.
 - UWV verwacht in 2023 een conceptwetsvoorstel herijking handhavingsinstrumentarium met een u-toets verzoek te ontvangen van het ministerie van SZW.
- Uitwerken en implementeren van aanvullende beheersmaatregelen voor misbruikrisico's. De aanvullende beheersmaatregelen WW zijn opgenomen in het Meerjarenplan handhaving 2023-2026. We werken aan het opstellen en implementeren van aanvullende maatregelen ter bestrijding van misbruikrisico's in de ZW- en WIA WAO en TW. We starten met de uitwerking van de misbruikrisico's in de Wajong en WAZO. Wij zullen het ministerie van SZW op de hoogte houden van de ontwikkelingen.
- Implementatie van risicogericht prioriteren van meldingen.
- Risicoscans: doorontwikkelen van een evenwichtige en transparante wijze waarop we met risicoscans werken, met daarin voldoende aandacht voor ethiek en privacy (MRM-beleid, technologieaanbesteding, data-ethiek).
- Opzetten van onderzoeks- en analyseteams die specifieke risico's onderzoeken binnen de domeinen van de WW, ZW, WIA, WAJONG, en de NOW onder andere gefocust op onderwerpen zoals gefingeerde dienstverbanden, gezondheidsfraude en zwartwerken.
- Werken aan vakmanschap: bijscholen en trainen van medewerkers om mogelijkheden tot maatwerk te benutten. Dit is niet alleen inhoudelijk maar gaat ook in op houding en gedrag via bijvoorbeeld een training gesprekstechnieken.
- Versterken van de externe samenwerkingsverbanden door o.a. het opstellen van een afwegingskader ten behoeve van het beoordelen van inzet in een nieuw samenwerkingsverband;
- Medewerking verlenen aan de Parlementaire Enquêtecommissie Fraudebeleid en Dienstverlening.

2.6. Bezwaar en beroep

In de bezwaarfase komen vaak schrijnende situaties of complexe (juridische) vraagstukken aan het licht. In 2022 is daarom gestart met de beweging van geschilbeslechter naar probleemoplosser en in 2023 continueren wij deze beweging: door meer tijd en aandacht te besteden aan de individuele omstandigheden van cliënten en breder te kijken naar de situatie waarin zij zich bevinden, kunnen we cliënten nog beter helpen en recht doen aan hun unieke situatie. Ook in de fase van beroep en hoger beroep streven we ernaar de juridische ruimte maximaal te benutten. Hiermee voorkomen we waar mogelijk dat burgers onnodig in procedures verwickeld raken. Kortom we focussen ons niet meer alleen op het geschil. We zoeken naar een oplossing waarmee cliënten zich gezien, gehoord en geholpen voelen. Concreet betekent dit voor 2023:

- Meer tijd en ruimte voor het maken van brede, totale analyse van situatie cliënt;
- Meer tijd en aandacht voor specifieke doelgroepen inclusief nazorg waar nodig;
- Meer tijd voor complexe (juridische) vraagstukken en/of schrijnende situaties.

2.7. Overige onderwerpen

NOW

UWV voert sinds april 2020 onder mandaat van de Minister van SZW de Tijdelijke noodmaatregel overbrugging voor behoud van werkgelegenheid (NOW) uit. Inmiddels zijn zes NOW-regelingen (acht tranches) van kracht. In totaal is een bedrag van ruim € 23 mrd. aan voorschot verstrekt.

De vaststellingsloketten NOW-1 en NOW-2 zijn al geruime tijd gesloten. De vaststellingsloketten van de NOW-3, NOW-4 en NOW-5 sluiten in maart 2023; het vaststellingsloket NOW-6 is open vanaf oktober 2022 en sluit in juni 2023. Ook in het jaar 2023 is UWV dan ook nog volop bezig met de afhandeling van vaststellingsaanvragen. Mede gelet op uitlooptermijnen (vanwege toepassing bestuursrecht, uitstel vanwege ontbreken accountantsverklaringen en afronding bezwaar- en beroepszaken) is de verwachting dat ultimo 2023 nog niet alle vaststellingen zijn afgehandeld.

In 2023 zal UWV – net als in 2022 - te maken krijgen met de impact van faillissementen en beëindigingen op de finale afwikkeling van alle subsidievaststellingen. Een deel van het totale uitstaande bedrag aan voorschotten aan bedrijven zal vanwege deze dynamiek moeten worden afgeboekt. De complexiteit van de casuïstiek waar we in de uitvoering dagelijks mee te maken hebben zal verder toenemen. We verwachten bijgevolg een toename van het aantal bezwaren. Daarnaast verwachten we in 2023 een toename aan verzoeken tot betalingsregelingen en verzoeken om te komen tot (gedeeltelijke) kwijtschelding van openstaande NOW-schuld. Op alle genoemde onderwerpen blijven we periodiek afstemmen met het ministerie van SZW.

Verbeteren Wajong-dienstverlening

UWV gaat de dienstverlening voor mensen met een beperking intensiveren. Extra tijd voor het bieden van meer persoonlijke dienstverlening en ook extra tijd en aandacht voor de samenwerking met interne en externe partners staan daarbij voorop. Intensievere samenwerking tussen werkgeversdienstverlening en de professionals die de Wajongers begeleiden zorgt ervoor dat cliënten van wie baan verloren dreigt te gaan of die niet langer tevreden zijn op hun huidige werkplek sneller van werk naar werk kunnen doorstromen en dat voor hun huidige werkgever tijdig een nieuwe werknemer gevonden kan worden.

Ook is in samenwerking met opleidingsdeskundigen en staf-arbeidsdeskundigen van UWV een interactieve visuele weergave van het dienstverleningsmodel Wajong ontwikkeld. Deze zullen we inzetten bij opleidingen, intervisie, vakdagen en andere activiteiten.

UWV is in gesprek met Ieder(in) over de continuering van het Infopunt Wajong omdat de subsidie per 1 januari 2023 eindigt middels financiering vanuit UWV. Deze financiering zal in eerste instantie tijdelijk zijn. Momenteel is hier overleg over tussen UWV en Ieder(in).

Vervolg projecten “Samenloop” en “Als verrekenen een beperking is”

De in 2021 te laat ontdekte onterechte samenloopsituaties WW/ZW zijn aanleiding geweest voor een breder onderzoek naar alle mogelijke vormen van samenloop tussen de door UWV uitgevoerde wetten met als doel kwetsbare situaties bij de uitvoering van deze samenloop te detecteren. Dit heeft geleid tot aanbevelingen variërend van betere systeemondersteuning op diverse processen, betere opleiding ter onderkenning van samenloop en inhoudelijke aanpassing van instructies. De implementatie van de aanbevelingen is gestart in 2022 en loopt door in 2023. Overigens is de constatering uit het onderzoek ook dat het bestaan van zo'n 150 verschillende soorten samenloopsituaties leidt tot een complexe uitvoeringspraktijk, die vraagt om wettelijke vereenvoudiging. Dit komt onder andere aan de orde in het lopende interdepartementaal beleidsonderzoek (IBO) vereenvoudiging sociale zekerheid.

3. Werken aan het fundament van UWV

3.1. Vakmanschap: trots op UWV

De realisatie van de UWV-strategie “ruimte voor de menselijke maat in de dienstverlening” en het slagen van het dienstverleningsconcept vraagt om vakbekwame medewerkers, goede faciliteiten en een grote verandering in sturing, cultuur en leiderschap. Dat leidt tot een ambitieuze HRM-visie en agenda, die ertoe moet leiden dat we de juiste mensen aantrekken, ontwikkelen, sturen en belonen, zodanig dat zij met trots hun bijdragen aan UWV leveren. De beoogde ontwikkelingen worden hieronder geschetst.

Leren en ontwikkelen

In 2023 gaan we verder met investeren in vakmanschap. In 2022 hebben we een nieuwe opleidingsinfrastructuur gebouwd met leeracademies voor een passend aanbod van vakmanschapsontwikkeling en het beschikbaar stellen van leertijd voor medewerkers om te werken aan hun vakmanschap. Voor 2023 ligt de focus op opleiden en vaardigheden ontwikkelen.

In 2023 bouwen we verder aan deze infrastructuur. Onderdeel hiervan is de oprichting en verdere ontwikkeling van de UWV brede academie binnen HRM Concern. Vanuit deze UWV brede academie wordt invulling gegeven aan de lerende organisatie. Hiermee wordt een context/omgeving gecreëerd die het leren en ontwikkelen, dus de ontwikkeling van vakmanschap, stimuleert en optimaliseert. Eén van de belangrijke thema's hierin is een cultuur waarin medewerkers fouten mogen maken, deze bespreekbaar maken en dat er kan worden geleerd van deze fouten. In 2022 lag de focus op een passend aanbod voor vakmanschapsontwikkeling, in 2023 komt in vervolg daarop de focus te liggen op het opleiden en ontwikkelen van vaardigheden. Onderdeel van dit thema zijn ook de leersystemen en -applicaties. In 2023 vindt de implementatie van een nieuw Leermanagementsysteem (LMS) plaats en gaan we kijken naar vervanging van het systeem van de cursusadministratie.

Vanuit de bestedingsplannen voor de POK-middelen gaan we door met het inzetten op empathische dienstverlening, hieraan wordt bijgedragen door het versterken van ambtelijk vakmanschap. HRM Concern ondersteunt deze ontwikkeling door medewerkers en hun omgeving in staat te stellen te leren en te groeien. Het aanbod gaat bestaan uit hulpmiddelen, informatie en persoonlijke ondersteuning. Hiermee kunnen medewerkers hun kwaliteiten en ontwikkelpunten t.a.v. de gewenste dienstverlening vaststellen en krijgen zij ondersteuning bij het verbeteren van het vakmanschap en dienstverlening. De voorbereidingen zijn in 2022 al gestart en deze actielijn is nog volop in ontwikkeling.

In 2023 gaan we een volgende stap zetten in de realisatie van de strategie door aan de slag te gaan met leiderschapsontwikkeling. In 2022 is een Leiderschapsprofiel vastgesteld waarlangs in 2022 en 2023 de leiders van UWV aan de slag gaan met hun ontwikkeling. Centraal staat hoe zij zich verhouden tot het UWV-leiderschapsprofiel en welke onderdelen kunnen worden versterkt en kunnen worden vastgehouden.

Naast deze 3 hoofdthema's voor Leren & Ontwikkelen wordt in 2023 ook ingezet op vergroting van het bewustzijn ten aanzien van informatiebeveiliging en privacy (IB&P) en de Wet open overheid (WOO) en wordt een Europese Aanbesteding gestart voor een nieuw (standaard)aanbod van Leren & Ontwikkelen, de aanbesteding Performance Gericht Leren & Ontwikkelen.

Werving & selectie

Op Werving & Selectie zijn in de markt flinke ontwikkelingen gaande, die nog extra worden gestimuleerd door een krappe arbeidsmarkt. Dit betekent dat het ook voor UWV onvermijdelijk is om arbeidsmarktcommunicatie verder te ontwikkelen en de recruitmentfunctie te optimaliseren om zo op een professionele wijze bij te dragen aan UWV als aantrekkelijk werkgever op de arbeidsmarkt. Hierbij is het implementeren van de juiste systemen en het leggen van goede koppelingen van belang om een effectieve werkwijze te kunnen realiseren.

Data gedreven werken HRM

Ook het HR-informatielandschap moet in dat kader kwalitatief en effectief ondersteuning bieden aan de lerende, wendbare en burgergerichte organisatie. In 2023 wordt hierin een eerste grote stap gezet door de huidige systemen beter in te zetten en in te richten voor data gedreven werken. Hiermee sluit HRM aan bij de UWV brede initiatieven op het gebied van data gedreven werken (zie tevens paragraaf 3.5 Informatiebeveiliging en Privacy).

Diversiteit & inclusiviteit

UWV heeft een belangrijke maatschappelijke opdracht. Wij vinden het daarom essentieel dat onze organisatie een afspiegeling is van de maatschappij en ook zelf als werkgever perspectief biedt aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Diversiteit en inclusiviteit zijn voor ons belangrijke waarden bij het in dienst nemen en houden van personeel.

Streefcijfers2025 naar managementniveau	1e	2e	3e	4e
Managementniveau bestaande uit vrouwen	30%	45%	45%	45%
Subtop bestaande uit medewerkers < 35 jaar	n.v.t.	n.v.t.	12,5%	12,5%
Medewerkers met cultureel diverse achtergrond*	10%	10%	12,5%	12,5%

* 15% voor de hele organisatie

3.2. Sturing

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, het verrichten van de sociaal-medische beoordelingen en het begeleiden (van werk) naar werk. Deze verticale indeling maakt de UWV-dienstverlening echter kwetsbaar op de horizontale lijn, op de integraliteit van de processen; cliënten vallen hierdoor nog wel eens tussen wal en schip. In 2023 bouwen we verder op de vorig jaar ingezette versterking van de horizontale lijn door middel van sturen op integrale klantreizen en op multidisciplinaire samenwerking. Bovendien gaan we in 2023 meer waarde(n) gedreven sturen en verantwoordend. De transitie wordt ook zichtbaar in de divisieplannen waarin aandacht moet komen voor de snijvlakken met de integrale klantreizen.

Herijking sturingsafspraken

De samenleving is complexer geworden en verandert sneller dan ooit. Veranderingen in de samenleving weerspiegelen zich in het doel en de missie van publieke organisaties, de waarde die ze voor de samenleving hebben en de wijze waarop zij zich organiseren. Het ministerie van SZW en UWV zijn het erover eens dat een deel van de huidige prestatieafspraken niet meer past bij de veranderde tijdsgeest. De sturing van een publieke organisatie als UWV zou zich primair moeten richten op de toegevoegde waarde van UWV voor de maatschappij. De vorige set van kritische prestatie-indicatoren was te veel gericht op de interne processen van UWV in plaats van op de externe toegevoegde publieke waarde. Deze afspraken zijn aan vervanging toe. Het ligt voor de hand om daarvoor in de plaats meer aandacht te geven aan sturing op het resultaat van onze dienstverlening en de menselijke maat in onze dienstverlening.

In 2022 hebben we met het ministerie gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuwe set sturingsafspraken voor 2023, parallel met de ontwikkeling van de interne sturing en de samenwerkingsvisie SZW, UWV/SVB. Het ontwikkelen van de nieuwe set sturingsafspraken (Bijlage 1) doen we samen met SZW en is een proces van meerdere jaren. Dat doen we vanuit de perspectieven van dienstverlening aan *burgers en bedrijven*, onze opdracht aan de *maatschappij* en goed toegeruste *medewerkers*. Met een juiste balans tussen deze perspectieven en met een juiste balans tussen prestatie-indicatoren en menselijke maat indicatoren kunnen we recht doen aan wat de samenleving van ons vraagt.

Wij zijn een publieke organisatie die wetten en regels uitvoert om burgers en bedrijven te zien, te horen en passend te helpen en zoveel mogelijk recht te doen aan hun belangen en omstandigheden. Daarom staat in ons handelen de code voor goed openbaar bestuur centraal. Belangrijke beginselen daarin zijn openheid en integriteit, participatie, behoorlijke contacten met burgers, doelgerichtheid en doelmatigheid, legitimiteit, lerend en zelfcorrigerend vermogen, rechtmatigheid en verantwoording. In de sturingsafspraken hebben we getracht om deze maatschappelijke waarden een plek te geven. In de praktijk kunnen zich dilemma's voordoen tussen die verschillende waarden, onder andere omdat de wetten en regels die wij uitvoeren niet alleen toezien op het ondersteunen van mensen maar ook gaan over het vaststellen van rechten en plichten waardoor mensen teleurgesteld kunnen worden als gevolg van gemaakte keuzes in de regelgeving. Dit vraagt van UWV medewerkers bij sommige besluiten om een complexe ethische afweging te maken over of de beslissing moreel juist is, rechtmatig en toereikend (zijn er voldoende schade beperkende maatregelen genomen). Op die manier kunnen wij recht doen aan wat burgers en bedrijven van ons vragen.

Het realiseren van de nieuwe set sturingsafspraken is zoals eerder vermeld een meerjarig proces, waarbij we in het jaarplan 2023 de eerste stappen zetten. We zullen samen met SZW continu evalueren en leren om daarmee onze dienstverlening verder te verbeteren en ons hierover te verantwoorden. Dit betekent ook dat we niet direct in staat zijn om alle nieuwe sturingsafspraken naar volle tevredenheid na te komen, maar wel dat we met elkaar het goede gesprek blijven voeren om de sturingsafspraken te laten evolueren tot een set die de realisatie van publieke waarde weergeeft, wendbaar is en mee kan bewegen met de (toekomstige) ontwikkelingen met betrekking tot hetgeen publieke waarde van ons vraagt als organisatie.

3.3. Risicomanagement

Risicomanagement helpt UWV 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. In 2019 is UWV gestart om risicomanagement te versterken. Het onderwerp verdient permanent aandacht, omdat er steeds alertheid nodig is om te anticiperen op nieuwe risico's die zich voordoen.

Voor het jaar 2022 lag de nadruk op het versterken van risicoleiderschap binnen UWV: hoe zorgen we ervoor dat risicomanagement praktisch werkbaar is, worden risico's onderkend en worden deze op het juiste niveau van acties voorzien? Ongeveer 900 leidinggevendenden, controllers en kwaliteitsadviseurs hebben de opleiding risicoleiderschap doorlopen om hier een goede start mee te maken.

Binnen een aantal grote divisies is gestart met het inrichten van risicomeldpunten, waar managers en medewerkers risico's, issues en zorgpunten kunnen melden om ze via het reguliere proces van risicomanagement mee te nemen. We halen nu tweemaal per jaar risico's op door op divisieniveau gesprekken te voeren met medewerkers over de door hen gesignaleerde 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). Als uitvloeisel daarvan stond in 2022 het onderkennen van de rode draden in de gesignaleerde risico's centraal. We hebben de periodieke risicosessies met SZW gecontinueerd. Ook is de risicomanagement community opgericht waarin kennis over risicomanagement wordt gedeeld en wordt gewerkt aan de verdere ontwikkeling van risicomanagement.

In 2023 werken we verder aan het versterken van risicoleiderschap binnen heel UWV, we zorgen ervoor dat gesprekken over risico's steeds meer op dag/dagelijkse basis binnen de teams plaatsvinden, de risico's op een hoger niveau worden getild als dat nodig is zodat op het juiste niveau acties worden ondernomen. Dit gaan we doen door managers te ondersteunen bij deze gesprekken en we zorgen ervoor dat de opleiding risicoleiderschap onderdeel gaat worden van het reguliere opleidingsaanbod. We werken aan het versterken van de samenwerking tussen de divisies op het vlak van risicomanagement en de verbinding tussen de eenheden die bezig zijn met risicomanagement (denk aan handhaving, informatiebeveiliging en privacy, integriteit en control en kwaliteit). Ook gaan we nadrukkelijk aan de slag met het identificeren en beheersen van risico's op de horizontale verbinding tussen processen en organisatieonderdelen, zoals de integrale klantreizen. Tenslotte staat in 2023 het doorontwikkelen van de risicomanagement-methodiek centraal, dit betreft onder andere het ontwikkelen van een consistent risicoraamwerk en een gemeenschappelijke 'risico vocabulair', doorontwikkeling van de manier waarop we risico's wegen en het verbeteren van de rapportagecyclus over risicomanagement als onderdeel van de planning- en controlcyclus.

3.4. Informatie- en Communicatietechnologie (ICT)

Het UWV informatieplan (UIP) geeft richting aan de noodzakelijke ICT-veranderingen en toont de grote lijnen van onze voorgenomen veranderstrategie en planning. Vanaf dit jaar bevat het UIP uitsluitend de strategische trajecten die invulling geven aan de meerjarige UWV-strategie, naast de opdrachten voor UWV op grond van nieuwe wet- en regelgeving. Elke divisie en elk bedrijfsonderdeel van UWV ontwikkelt daarnaast een eigen business informatieplan (BIP), dat de projectmatige activiteiten en planning op detailniveau weergeeft. UIP en BIP vormen tezamen de totale ICT-veranderopgave en zijn daarmee ons stuurinstrument in meerjarige informatieplanning. Integrale klantreizen komen centraal te staan in de veranderingen van processen. Daardoor zal de impact op de ICT-opgave verder gaan toenemen.

Jaarlijks herijkt UWV het UIP op basis van nieuwe wensen, inzichten en behoeften binnen en buiten de organisatie. We delen het herijkte beeld opnieuw met het ministerie van SZW. Enerzijds biedt dit ons een goed instrument om UWV-breed keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Anderzijds kan UWV via het UIP de buitenwereld (SZW, Tweede Kamer, stakeholders, media) meenemen in de voorziene ICT-activiteiten ter realisatie van de strategische koers.

UWV richt zich in 2023-2027 sterker dan voorheen op innovatie om proactief op kansen en mogelijkheden in te spelen. Enerzijds doen we kleine technologische experimenten om te kijken wat werkt en waarde toevoegt voor onze cliënten. Daarnaast speelt innovatie een rol in het kader van modernisering van onze ICT.

De ambitie op het gebied van de ICT voor de komende jaren is groot. Niet alle veranderingen kunnen tegelijkertijd worden doorgevoerd, enerzijds doordat veranderingen slechts beperkt gelijktijdig uitgevoerd kunnen worden, anderzijds door de beperkte beschikbaarheid van (ICT-)personeel. Opschaling is gegeven de krappe arbeidsmarkt lastig en biedt slechts beperkt mogelijkheden. We zullen nog meer onze interne uitdagingen moeten prioriteren en ons ICT-voortbrenging verbeteren, een traject dat ingezet is met het programma de Versnelling. Hiertoe zijn een aantal initiatieven ontwikkeld waarvan de belangrijkste zijn:

- Prioriteringsproces verbeteren door betere keuzes te maken in onze veranderportfolio;
- Capaciteitsmanagement verbeteren met een continue inzicht in beschikbare en benodigde menscapaciteit;
- 'Total workforce' management om te kunnen beschikken over de juiste mensen met de juiste competenties;
- Optimaliseren portfoliosturing om de besturing en besturingsdruk te verlagen;
- Optimaliseren besturingsmodel van de voortbrenging;
- Inrichten van waardestromen (value streams) waarmee we de verbetering van de dienstverlening gaan vormgeven;
- Toepassen wendbare (Agile) Architectuur vorming;
- Versimpeling en versnellen van de projectbesturing en besluitvorming;
- Automatisering van het voortbrengingsproces.

Het UIP is gericht op de volgende themagebieden:

1. Verbeteren en verbreden dienstverlening

Bij het verbeteren van persoonlijke en waardevolle dienstverlening oriënteert UWV zich op klantreizen en kijkt vanuit dit perspectief naar de optimale inzet van alle dienstverleningskanalen. Dit geeft ook richting aan het interne proces binnen de IV-voortbrenging. Wij zetten ons daarom de komende jaren in om de dienstverlening over de diverse kanalen heen toegankelijk, duidelijk, persoonlijk en eenduidig te maken. Hiervoor starten we in 2022 trajecten zoals Mobile first, Vernieuwing UWV-websites, Voorbereiding en uitbreiding app diensten en de implementatie van POK-initiatieven.

Verregaande digitalisering en daarnaast de opkomst van nieuwe technologieën roept vragen op met betrekking tot grondrechten en publieke waarden. We werken daarom aan de bewustwording en kennis over nieuwe technologieën, zowel bij burgers als bij bedrijven. Specifiek richten we ons op het inzichtelijk maken van de impact van technologie en de mogelijkheden om hier goed mee om te gaan. De eisen die voortvloeien uit publieke waarden, zoals transparantie, privacy en veiligheid, maken we concreet bij nieuwe dienstverlening die door UWV wordt ingezet. Verregaande digitalisering en daarnaast de opkomst van nieuwe technologieën roept vragen op met betrekking tot grondrechten en publieke waarden. We werken daarom aan de bewustwording en kennis over nieuwe technologieën, zowel bij burgers als bij bedrijven. Specifiek richten we ons op het inzichtelijk maken van de impact van technologie en de mogelijkheden om hier goed mee om te gaan. De eisen die voortvloeien uit publieke waarden, zoals transparantie, privacy en veiligheid, maken we concreet bij nieuwe dienstverlening die door UWV wordt ingezet.

2. Versterken ICT fundament

De betrouwbaarheid en beschikbaarheid van onze ICT zijn essentieel voor de dienstverlening van UWV. ICT-voortbrenging op orde en versnellen is een randvoorwaarde voor de dienstverlening aan onze cliënten en partners, de ondersteuning van onze medewerkers en de uitvoering van onze maatschappelijke taak.

Vanuit de taak van UWV blijven wij uiteraard de wet uitvoeren en blijven wij compliant met externe verplichtingen. De maatschappelijke opgave voor 2023 en volgende jaren is groot. Waar mogelijk streeft UWV ernaar wet- en regelgeving te implementeren in vernieuwde ICT-ondersteuning, zodat deze investeringen niet nogmaals moeten worden gedaan bij de vervanging van verouderde ICT.

Voor de aankomende wet- en regelgeving (nog niet geplande/definitieve wetgeving) is het van belang dat de ontwikkelingen zoals die zijn genoemd in het coalitieakkoord worden doorvertaald naar de business en naar ICT voor wat betreft maakbaarheid en haalbaarheid. In het coalitieakkoord 'Omzien naar elkaar, vooruitzien naar de toekomst' zijn vijftien punten benoemd die tot een impact-analyse voor UWV hebben geleid en mogelijk al zo concreet zijn dat ze in dit informatieplan opgenomen zijn.

Het Ministerie van SZW is niet de enige opdrachtgever van UWV. Ook andere ministeries, overheidspartijen en de EU produceren wet- en regelgeving met impact op onze dienstverlening. Het betreft onder meer Rijksbrede wetgeving (WDO, WOO, MEBV en Archiefwet 2021) en informatiebeveiliging en privacy (IB&P-)maatregelen, waaronder de BIO. Ook dient UWV tijdig aan te sluiten op overheidsbrede standaarden, zoals e-Herkenning, DigiD en het Federatief Berichtenstelsel. Tot slot heeft UWV in toenemende mate te maken met verordeningen,

wetgeving en digitale informatie-uitwisseling in EU-verband. Recente voorbeelden zijn 'Electronic Exchange of Social Security Information' (EESSI) en Single Digital Gateway.

3. Governance op de ICT-veranderportfolio

Niet alles kan tegelijkertijd. Het is continu zoeken naar de juiste balans tussen het versterken van onze dienstverlening, versterken van de continuïteit en stabiliteit van onze ICT, het vernieuwen en moderniseren van onze ICT en het invoeren van wet- en regelgeving. De uitdaging is de goede balans te vinden in het tempo en de volgorde waarin we deze trajecten uitvoeren en implementeren.

De schaarste aan vakkundig ICT-personeel is momenteel de meest restrictieve factor voor het realiseren van de veranderagenda. UWV werkt daarom binnen de ICT-kolom aan verbetering van haar capaciteitsmanagement, zodat wij de benodigde verandercapaciteit beter en tijdiger kunnen inschatten en door te werken aan maatregelen om tot een effectievere inzet van de bestaande beschikbare capaciteit te komen.

3.5. Informatiebeveiliging & Privacy (IB&P)

UWV hecht veel waarde aan de zorgvuldige omgang met persoonsgegevens en informatiebeveiliging op het juiste niveau. Verdergaande digitalisering en veranderende wet- en regelgeving, ook in EU-verband, stellen steeds hogere eisen aan Informatiebeveiliging & Privacybescherming (IB&P). Persoonlijke en passende dienstverlening op maat vraagt dat burgers, werkgevers, partners, medewerkers en instanties over juiste en actuele gegevens beschikken

Informatiebeveiliging stelt de vereiste beveiliging van informatie vast van beschikbaarheid, vertrouwelijkheid, integriteit en controleerbaarheid. Hierbij dient UWV steeds adequate maatregelen te treffen, te onderhouden en te controleren, zowel in ICT-middelen als in houding en gedrag. Aantoonbaar 'in control zijn' is een belangrijke doelstelling. Ook de komende periode zet UWV in op passende maatregelen en verdere aansluiting op Rijksbrede IB&P-standaarden.

In de IB&P-veranderagenda zijn de belangrijkste doelstellingen geformuleerd op het gebied van privacy en informatiebeveiliging. De IB&P-veranderagenda wordt periodiek geëvalueerd en herijkt, vergelijkbaar met het 'rollend projectportfolio'. UWV kiest hierbij voor een risico-gestuurde aanpak. Deze complexe vraagstukken hebben zijn thematisch geclusterd in een aantal focusgebieden: verhogen digitale weerbaarheid, gegevenshuishouding op orde en aantoonbaar in control.

Verhogen digitale weerbaarheid

Digitaal weerbaar-zijn betekent dat je te allen tijde in staat moet zijn om digitale dreigingen (zowel van interne zijde als van buitenaf) zo goed mogelijk het hoofd te bieden. UWV beschikt over heel veel (persoons gerelateerde) data. Dat betekent dat we zeer zorgvuldig moeten omgaan met die (persoons)gegevens. Ook dat informatiebeveiliging op het juiste niveau geborgd moet zijn.

UWV streeft naar een volwassenheidsniveau, zowel in mens, proces en techniek, dat recht doet aan het dreigingslandschap waar UWV mee te maken heeft. Het wereldwijd toenemende dreigingsbeeld dwingt ons om onze operationele securitybasis te versterken en door te groeien naar een hoger niveau. Dit vindt plaats onder het Programma Next Level Security. We conformeren ons hierbij aan het binnen de Rijksoverheid ontwikkelde concept van het Joint Security Operations Center (JSOC). Naast een Security Incident Respons Team (C-SIRT) implementeren wij een gestandaardiseerde, consistente en repeterende werkwijze, inclusief de uitbreiding van infrastructurele maatregelen. We brengen een goed ingerichte (risico-gedreven) organisatie tot stand, waarbij de werkwijze bij incidenten wordt aangescherpt, om verhoogde (technische) weerbaarheid te realiseren. Weerbaar zijn tegen cybercriminaliteit en/of digitale aanvallen is het hoofddoel. Daarvoor worden gezamenlijke afspraken gemaakt en procedures verder aangescherpt. Ook hebben wij specifieke aandacht voor mitigerende maatregelen ten aanzien van shadow-ICT en de leveranciersketen.

Gegevenshuishouding op orde

UWV investeert veel in IB&P-maatregelen op de primaire en ondersteunende processen en systemen. Zo voeren we een herinventarisatie uit van onze data-analyseomgevingen en de data waarmee wordt getest. Daar waar nodig implementeren wij het data-analyse-normen-kader op basis van het vigerend beleid. Verwerking van informatie van bijzonder vertrouwelijke gegevens is aangescherpt, onder meer door een beperking in te stellen op exportmogelijkheden vanuit applicaties.

Datagedreven werken

Data gedreven werken is een UWV-breed thema waarbinnen in 2023 een aantal activiteiten gaan plaatsvinden, waaronder:

-
- Uitbreiding van de Data Academie;
 - Ethische toetsingen van algoritmes laten doen door onze Commissie Data Ethiek;
 - Uitvoeren Roadmap Data gedreven werken bij UWV (DGU);
 - Versterken van de Data-organisatie;
 - Uitbreiden van het algoritmeregister op UWV.nl.

Aantoonbaar in control

Om doeltreffend te kunnen sturen op het IB&P-domein is inzicht in status van risico's, beveiliging en privacybescherming onontbeerlijk. Dit inzicht is bovendien van belang om aantoonbaar te kunnen maken dat UWV aan de vereisten van wetgeving en normenkaders voldoet. Om dit inzichtelijk te maken en de samenhang te beoordelen is in 2022 gestart met de bedrijfsbrede implementatie van een Information Security Management System (ISMS). Hiermee kan de informatie efficiënter worden verwerkt, ontstaat een betere basis voor rapportage en sturing en wordt concern-breed inzicht in de mate van compliance mogelijk. We werken aan een strategische visie op Identity & Access Management, die op verschillende doelgroepen van UWV kan worden toegepast. Met het traject Toekomstvast Autorisatiebeheer wordt de strategische visie van UWV vertaald naar tactisch beleid en operationele richtlijnen, ondersteund door een toekomstvaste applicatie.

Bewustwording

Naast het updaten/upgraden van het ICT-landschap, om zo het gebruik conform de BIO en andere wet- en regelgeving te optimaliseren (en de kans op onjuist gebruik te minimaliseren), is het van belang dat personeel wordt getraind in veilig werken en vooral ook in het belang daarvan. Er zal UWV-breed ingezet worden op het verhogen van het bewustzijnsniveau omtrent informatiebeveiliging en privacy middels een bewustwordings campagne die naast generieke onderdelen ook ruimte laat voor bedrijfsonderdeel-specifieke toevoegingen. De training krijgt een repeterend karakter door naast een initiële training voor nieuwe en bestaande medewerkers, tevens een periodieke refreshtraining aan te bieden.

4. Werken aan de externe samenwerking

UWV heeft een duidelijke ambitie om onze dienstverlening te verbeteren en de menselijke maat daarin terug te brengen. Niet alleen UWV heeft deze ambitie, overheidsbreed zetten meerdere organisaties zich dagelijks in om de publieke dienstverlening te verbeteren.

Daarvoor bestaan al verschillende verbeteracties, lopende trajecten en programma's. Denk hierbij onder andere aan de maatregelen in de kabinetsreactie POK en het traject Werk aan Uitvoering, dat over domeinen, organisaties en departementen heen langs zes sporen werkt aan verbetering van de publieke dienstverlening en het terugbrengen van de menselijke maat daarin.

Om die ambitie waar te maken, is het van belang dat alle betrokken partijen voortdurend nauw met elkaar in contact staan. UWV is actief betrokken bij het programma WaU. Met onze opdrachtgever, het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), onderhouden we dagelijks contact. Met de politiek en andere stakeholders hebben we onze contacten geïntensiveerd. We vinden het belangrijk dat we laten zien wat we goed doen en ook open en transparant zijn over zaken die niet goed gaan.

Samenwerking driehoek politiek, beleid en uitvoering

Uit de rapporten POK, TCU en WaU blijkt dat er in de driehoek politiek, beleid en uitvoering ruimte is voor verbetering over de gehele breedte. Die breedte varieert onder andere van kennis- en informatie-uitwisseling, het oppikken van signalen tot aan het gezamenlijk optrekken in beleidsvorming. Dit vraagt van alle betrokken partijen om te werken aan verbetering van de samenwerking 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 en TCU werkt UWV verder aan het verbeteren van de samenwerking in 2023. Als eerste de samenwerkingsvisie tussen het departement en de organisatie. Ten tweede de ontwikkeling en uitvoering van de invoeringstoets. En ten derde de inzet van de trialogen tussen politiek, uitvoering en beleid.

Samenwerkingsvisie UWV-SZW

In het kader van verbeteren van de samenwerking in de sturingsdriehoek is het ministerie van SZW samen met UWV en de SVB het traject samenwerkingsvisie gestart. Doel van het traject is om de sturingsvisie uit 2016 te vervangen door een samenwerkingsvisie waarin beter invulling gegeven wordt aan de gedeelde verantwoordelijkheid om maatschappelijke opgaven te realiseren. Het gesprek over de samenwerking heeft centraal gestaan bij het opstellen van de samenwerkingsvisie, die in juli 2022 is vastgesteld. De visie bevat 5 principes over hoe we met elkaar willen samenwerken in de bestuurlijke driehoek en afspraken over rollen, verantwoordelijkheden en formele kaders. In 2023 gaan we ons richten op het implementeren van de samenwerkingsvisie. Doel is om meer bekendheid aan de nieuwe visie te geven en daarnaast het reflecteren op de onderlinge samenwerking te normaliseren. De werkgroep werkt het komende jaar een aantal activiteiten en diensten uit gericht op het versterken van kennis over rollen, organisaties en elkaar en om gedrag te stimuleren dat bij de visie past zoals bijvoorbeeld inlevingsvermogen, openheid maar ook zakelijkheid.

Trialoog

In het kader van investeren in relaties en leervermogen is onder meer de Trialoog 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 uitgewisseld en instrumenten ingezet die de relatie binnen de driehoek versterken. UWV zal zich ook in 2023 inzetten voor het gebruik van de trialoog als instrument dat ingezet kan worden in het contact tussen de Kamer en de uitvoering.

Invoeringstoets

Een van de concrete acties die we ontwikkelen binnen UWV, in samenwerking met het ministerie van SZW en met andere departementen en organisaties, is de invoeringstoets. In 2022 zijn de kaders rond de invoeringstoets opgesteld en zal de verdere uitvoering langs een lerende aanpak worden uitgevoerd. In april 2021 heeft de minister van rechtsbescherming (J&V) de kamer geïnformeerd³ over het doel, de scope en dilemma's die de invoeringstoets met zich meebrengt. We werken aan een instrument die we kunnen inzetten om signalen van de doelgroep zo snel mogelijk aan de beleidstafel te kunnen bespreken. Want werkt de wet wel zoals deze bedoeld is? De invoeringstoets wordt in gezamenlijkheid met het beleidsdepartement nader uitgewerkt en biedt bij uitstek ruimte voor het betrekken van burgers, beleidsmedewerkers en professionals op de werkvloer. De lerende aanpak zorgt ervoor dat we niet alleen de toetsen uitvoeren, maar tegelijkertijd evaluerend kijken waar we kunnen verbeteren. Waar 2022 in het teken stond van inrichten en pilots, gaan we afhankelijk van de uitkomsten van de pilots in 2023

³ Inkleuring en stand van zaken invoeringstoets | Tweede Kamer der Staten-Generaal

over tot bredere implementatie van de invoeringstoets. Daarbij houden we contact met andere publieke dienstverleners om van en met elkaar te leren.

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/polis administratie, Wet tegemoetkomingen loondomein (WTL), premiedifferentiatie WGA, premiedifferentiatie WW. In 2023 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.

Nederlandse Arbeidsinspectie en Toezicht

UWV blijft ook in 2022 nauw betrokken bij de voorbereiding van onderzoeken van de Nederlandse Arbeidsinspectie SZW en Toezicht SZW. Hierbij wordt zoveel als mogelijk gebruikgemaakt van bestaand materiaal en voeren we het gesprek over een adequate onderzoeksmethode.

Cliëntenraad

De Cliëntenraad UWV is onze gesprekspartner namens alle cliënten van UWV. De cliëntenraad heeft daarom een vaste plek in de klantreismethodiek. De cliëntenraad is een belangrijke leverancier van signalen over wat er goed en minder goed gaat in onze uitvoeringspraktijk. Zij is niet alleen een van de informatiekanalen voor ons klantsignaalmanagement, maar ook een gesprekspartner waarmee wij reflecteren op de bevindingen van signaalmanagement. De cliëntenraad 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. Naast terugblikken op signalen is de cliëntenraad tevens de partij waarmee wij in gesprek gaan over de verdere ontwikkeling van onze dienstverlening vanuit de beide rode draden van onze strategie, menselijke maat en preventie. We spreken met de cliëntenraad over de dienstverlening van nu en de toekomst.

5. Werken aan de zichtbaarheid van UWV

5.1. Zichtbaar resultaat

Zichtbaarheid heeft vooral te maken met het behalen van goede resultaten. Pro-actief optreden, verbetering van onze dienstverlening aan burgers, werkgevers en overheidsinstellingen, goed omgaan met de signalen die we ontvangen en een actief optreden in de driehoek politiek-beleid-uitvoering leiden tot betere resultaten en tot zichtbaarheid van onze organisatie waardoor wij ook weer beter betrokken raken bij alle aangelegenheden op het brede terrein van werk en inkomen. De inzet van de Doenvermogenstoets en Invoeringstoets zal leiden tot een betere afstemming op wat cliënten aankunnen en op een beter en sneller verkregen inzicht in de effecten van de uitvoering van wet- en regelgeving.

UWV wil ook in 2023 bijdragen aan de vormgeving van een andere dynamiek tussen politiek, beleid en uitvoering. Vertrekpunt is de vastgestelde strategie UWV 2021-2025. Binnen de strategie 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 2023 willen we nog meer dan voorheen proactief handelen. In 2023 werken we met het deels vernieuwde proces van beleidsvorming en uitvoeringstoetsen. Dat betekent dat we in een zo vroeg mogelijk stadium beleidsveranderingen die op onze organisatie afkomen beoordelen op effectiviteit, impact op onze dienstverlening, uitlegbaarheid en begrijpelijkheid voor burgers en werkgevers, en het beroep op hun doenvermogen. Was 2022 het jaar van het ontwikkelen en experimenteren met de Doenvermogenstoets bij voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving, en van het vernieuwen van het beleids- en uitvoeringstoetsproces, in 2023 is het toepassen daarvan onze nieuwe handelswijze door verder te gaan met het implementeren van de Invoeringstoets. Aan de hand van een dergelijke toets kan na verloop van een bepaalde tijd 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.

5.2. Transparantie

Wet open overheid

Het wetsvoorstel Wet open overheid (Woo) is per 1 mei 2022 in werking getreden. Daarmee heeft 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.

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 programma OpenUWV.

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. Documenten met bestuurlijke informatie worden op dit moment niet op één centrale plek op de website overzichtelijk volgens vaste standaarden beschikbaar gesteld. Er wordt onderzocht welke mogelijkheden er op korte termijn zijn om documenten meer overzichtelijk te publiceren op de website. Per 16 augustus 2022 worden de vergaderverslagen van de Raad van Bestuur dinsdagvergadering actief openbaar gemaakt op de Woo-pagina van UWV. Voor de lange termijn wordt bezien 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 17 categorieën van bestuurlijke documenten die UWV vanaf 2023 verplicht actief openbaar moet maken. In 2022 wordt onderzoek naar welke bestuurlijke documenten additioneel en/of al eerder actief openbaar en toegankelijk gemaakt kunnen worden en onder welke randvoorwaarden gecontinueerd.

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.

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.

Het programma actieplan Informatiehuishouding UWV heeft tot doel om informatie volledig, betrouwbaar en duurzaam toegankelijk te maken. Dit doen we via een actieplan. Deze acties 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 beschikte UWV over een nulmeting waarmee de stand van de informatiehuishouding binnen UWV in kaart is gebracht. Tot en met 2026 zal UWV ieder jaar zijn eigen actieplan bijstellen en wordt er een meting uitgevoerd. Het actieplan en de (nul)meting schetsen waar UWV staat op het gebied van de informatiehuishouding en geven aan waar we de komende jaren prioriteit aan gaan geven. Daarnaast worden er in 2022 en begin 2023 vooronderzoeken uitgevoerd die bijdragen aan het concretiseren van het actieplan.

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.

5.3. Kennisagenda

UWV beschikt over veel kennis over de werking van de arbeidsmarkt en de sociale zekerheid. Ook heeft UWV veel kennis en ervaring over de uitvoering van de sociale zekerheid en het arbeidsmarktbeleid. De zichtbaarheid van deze kennis en ervaring willen we de komende tijd vergroten. Dit doen we binnen UWV om ervoor te zorgen dat we nog meer gebruik maken van deze kennis en ervaring bij het verbeteren van onze dienstverlening. Wij zijn een schakel in een grotere keten van partijen die actief zijn in de sociale zekerheid en op de arbeidsmarkt. Daarom willen we de zichtbaarheid van onze kennis en ervaring vergroten voor onze stakeholders, werkgevers en werkzoekenden. Ook voor hen is onze kennis en ervaring waardevol. UWV zal daarom komende jaren werken om het bereik en waardering van kennis te vergroten die UWV deelt met de arbeidsmarkt, stakeholders en werkzoekenden. Het gaat daarbij om kennis op basis van onderzoek en kennis uit de uitvoeringspraktijk.

De UWV Kennisagenda 2022–2025 laat zien waarop we inzetten met kennisontwikkeling. De kennisagenda omvat vijf onderzoeksthema's die aansluiten bij de nieuwe strategie van UWV en helpen deze te realiseren. De UWV-strategie zet in op verbeteren en verbreden van onze dienstverlening met meer aandacht voor preventie en meer

ruimte voor de menselijke maat. Het thema "Met ondersteuning aan het werk" richt zich op kennisontwikkeling die bijdraagt aan de dienstverlening voor mensen met een kwetsbare arbeidspositie om (weer) aan het werk te komen. Onder meer door technologie toe te passen in de werk- en re-integratiecontext. Met het thema "Preventie en werkloosheid" gaan we door op de ingeslagen weg van effectiviteitsonderzoek. Nieuw is dat we kennis bundelen om werkloosheid te voorkomen. Binnen het thema "Sociaal-medisch en arbeidskundig handelen" wordt kennis ontwikkeld die UWV-professionals helpt om mensen met gezondheidsklachten hun arbeidsmogelijkheden optimaal te laten benutten. Het thema "Doenvermogen" zetten we voort om ervoor te zorgen dat we in onze dienstverlening rekening houden met wat voor iedereen te doen is. Het thema "Lerende organisatie" heeft als doel om een brug te slaan tussen kennis en organisatie en signalen uit de organisatie te herkennen en om te zetten in verbetering van onze dienstverlening.

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.

Budgettair beeld 2023

Na een periode waarin UWV een begrotingstekort kende, is vanaf 2021 sprake van een sluitende begroting met evenwicht tussen uitgaven en financiering. Ook voor 2023 verwachten we dat er voldoende financiering aanwezig is om de ambities en taken van UWV te realiseren.

Uitgangspunt daarbij is dat de economie zich ontwikkelt zoals nu verwacht. De begroting is gebaseerd op de economische verwachtingen uit de (concept) Macro Economische Verkenningen (cMev) van het CPB uit augustus. Op grond hiervan is sprake van een aanzienlijke daling van het verwachte WW volume (ten opzichte van de begroting 2022). Daardoor dalen het WW budget en de benodigde WW capaciteit fors. Daartegenover staat dat voor de uitvoering van de WIA en ZW aanzienlijk meer capaciteit benodigd is. Aanpassing van de capaciteit aan de klantvolumes is –samen met de verbetering van de dienstverlening– een aanzienlijke opgave voor 2023. We verwachten deze capaciteitsaanpassingen binnen het volumebudget te kunnen realiseren: we zetten -zo veel mogelijk- in op interne verschuiving van de aanwezige capaciteit, daarnaast is er een flexibele schil waarmee geanticipeerd kan worden op deze fluctuaties. Als de WW-aantallen in 2023 –tegen de verwachting in de cMev– toch zullen oplopen, dan zal UWV op een dergelijk scenario uiteraard reageren door medewerkers te behouden cq. werven. Mocht dit risico zich voordoen, dan verwachten we dat financieel op te kunnen vangen aangezien de omvang van de reserves voldoende is .

Een tweede onzekerheid vormt de hoge inflatie en het effect daarvan op de loonprijsontwikkeling. We zien dat in de tweede helft van 2022 de contractaanpassingen door leveranciers ver uitgaan boven de indexatie 2022 van het uitvoeringsbudget. Ook verwachten we dat de hoge inflatie druk zal geven op de loonkosten. Binnenkort starten de cao-onderhandelingen voor 2023. Vooralsnog gaan we ervan uit dat de loonprijsontwikkeling (LPO) in het budget voor 2023 voldoende is om de cao en materiële kostenontwikkeling te financieren. Dit is echter onzeker, omdat pas in 2023 wordt besloten óf de LPO (en met welk percentage) wordt uitgekeerd.

Uitvoeringskosten 2023

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 2023. In het budgettair kader zijn nog niet alle in 2023 te verwachten kosten opgenomen. Zo zijn de kosten voor de NOW in 2023, de kosten voor STAP en overige nog lopende beleidswijzigingen nog niet in het budget opgenomen. 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.

Tabel Begroting UWV

Bedragen x € 1 miljoen	Begroting 2022	Begroting 2023	Vershil	%
1. Claimbeoordeling				
1.1 Toekennen-afwijzen claim	602,7	622,9	20,2	3%
1.2 Continueren	398,6	434,5	35,9	9%
1.3 Handhaving	72,3	75,9	3,5	5%
	1.073,7	1.133,3	59,6	6%
2. Dienstverlening Werkzoekenden				
2.1 WW dienstverlening	266,5	281,6	15,1	6%
2.2 AG dienstverlening	233,8	257,9	24,1	10%
2.3 Inkoop re-integratie en Voorzieningen	46,6	48,9	2,3	5%
	546,9	588,4	41,5	8%
3. Gegevensbeheer en Werkgeversdienstverlening				
3.1 Gegevensbeheer	64,2	67,4	3,1	5%
3.2 Werkgeversdienstverlening	106,7	111,9	5,2	5%
	170,9	179,2	8,3	5%
4. Uitkeringsverstrekking				
4.1 Uitkeringsverstrekking	99,4	104,2	4,8	5%
	99,4	104,2	4,8	5%
5. Klantcontact				
5.1 Klantcontact	153,9	164,2	10,2	7%
	153,9	164,2	10,2	7%
Structurele uitvoeringskosten wettelijke dienstverlening				
	2.044,9	2.169,3	124,5	6%
Totaal projectkosten				
	148,4	129,2	-19,2	-13%
Totaal frictiekosten				
	5,1	5,1	-	
Totaal (voor mutaties fondsen en reserveringen)				
	2.198,3	2.303,6	105,3	5%
Onttrekking aan bestemmingsfonds frictiekosten	-	-	-	
Onttrekking aan egalisereserve	-	-	-	
Totaal (na mutaties fondsen en reserveringen)				
	2.198,3	2.303,6	105,3	5%
Onderwijsvoorzieningen via OC&W	2,2	2,2	-	0%
Tolkvoorziening via VWS	1,1	1,1	-	0%
Totaal specifieke financiering				
	3,3	3,3	-	0%
Totaal extern financieel kader UWV				
	2.201,6	2.306,9	105,3	5%

Het uitvoeringskostenbudget voor 2023 bedraagt € 2.307 miljoen. Het budget is daarmee in 2023 ca. € 105 miljoen hoger dan in 2022. Deze toename wordt voor het grootste deel veroorzaakt door loon- en prijsontwikkeling (+€ 80 miljoen). Door volumewijzigingen neemt het budget toe (+ € 35 miljoen). Daarnaast nemen de kosten toe door extra POK-middelen (+ € 32 miljoen) en toekenning van de WAU-middelen (+ € 23 miljoen). Het budget daalt doordat de uitvoeringskosten nog exclusief de kosten voor de NOW zijn (die nog in het budget 2023 opgenomen moeten worden) en door overige beleidsmutaties. In onderstaande tabel worden de belangrijkste wijzigingen ten opzichte van 2022 weergegeven:

Tabel mutaties begroting 2022 - 2023

Bedragen x € 1 miljoen	Mutatie 2023 t.o.v. 2022
Loon- prijsontwikkeling	80
Volumes	35
NOW	-40
POK	32
WAU	23
Overige beleidsmutaties	-25
Totaal	105

Structurele uitvoeringskosten wettelijke dienstverlening

De structurele uitvoeringskosten wettelijke dienstverlening bestaan uit de kosten van de vijf strategische producten van UWV. De wijzigingen ten opzichte van 2022 worden voornamelijk veroorzaakt door bovengenoemde volumeontwikkelingen op WW, Ziektewet en WIA en de Loon- prijsontwikkeling.

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 2023 – 2027 wordt samen met het UWV Jaarplan 2023 aangeboden aan de minister van SZW.

Voor de activiteiten in het UWV Informatieplan is een eerste inschatting gemaakt van de daarvoor beschikbare middelen. De bedragen in onderstaande tabel zijn gebaseerd op het UIP 2023-2027. Projecten uit de UWV-projectportfolio zijn gerelateerd aan UIP thema's en worden gefinancierd uit het door SZW ter beschikking gestelde investeringsbudget van € 105,5 miljoen. Dit is inclusief € 3,5 miljoen indexatie voor loon en prijspeil, conform de afspraak met SZW.

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. Vooralsnog worden deze kosten voor 2023 op € 24 miljoen geschat. Daarnaast wordt een aantal POK gefinancierde activiteiten opgenomen in de portfolio, aangezien het trajecten met een grote IV component betreft. Vooralsnog is de inschatting dat het in 2023 een totaal van € 12 miljoen aan POK middelen betreft.

Tabel portfoliobudget

Bedragen x € 1 miljoen ⁴	Begroting 2023
Reguliere Projectportfolio	102,0
Indexering LPO	3,5
POK-middelen	12,0
Wet- en Regelgeving	24,0
Totaal	141,5

⁴ 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 schrijven 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 2023 een budget van ruim € 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 2023 verwacht UWV voor de doventolkvoorziening in het leefdomein een budget van ca. € 1 miljoen.

Bestemmingsfondsen en egalisatiereserve

UWV heeft de beschikking over verschillende reserves. Het betreft voor de uitvoeringskosten het bestemmingsfonds voor frictie- en investeringskosten (ultimo '21: € 78 miljoen) en een egalisatiereserve (ultimo '21: € 92,8 miljoen). UWV kan met toestemming van de minister van SZW de bestemmingsfondsen aanspreken. Mogelijk worden de reserves in 2023 aangesproken voor:

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

De daadwerkelijke onttrekking wordt bepaald bij het opstellen van de jaarrekening 2023 en is afhankelijk van het eventueel ontstaan van frictiekosten en onvoorzien 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 2023 een re-integratiebudget van € 189 miljoen.

Tabel Re-integratiebudget (bedragen x € 1 miljoen)

<i>Bedragen x € 1 miljoen</i>	Begroting 2022	Begroting 2023	Vershil	%
Re-integratiebudget	193,0	189,0	-4,0	-2%

Bijlagen

- I.** Prestatieafspraken 2023
- II.** Meerjarenplan Handhaving 2023-2026
- III.** UWV Informatie Plan (UIP) 2023-2027
- IV.** Bestuurlijke risico's
- V.** Strategie UWV 2021-2025

Prestatieafspraken 2023

De prestatieafspraken van UWV hebben een functie als extern verantwoordingsinstrument en als intern sturingshulpmiddel. De prestaties op alle afspraken samen geven een beeld van de prestaties van UWV, zowel op het gebied van de kerntaken als van de bedrijfsvoering. In deze paragraaf komen de met het ministerie van SZW afgesproken prestaties van UWV voor 2023 tot uitdrukking. Over de gerealiseerde prestaties rapporteren we in onze tertaalverslagen en ons jaarverslag en via reguliere gesprekken met het ministerie. Dit betreft voor een groot deel nieuwe afspraken die we zo goed mogelijk trachten te richten op de publieke waarde van UWV - de juiste uitvoering van de kerntaken waar UWV zijn bestaansrecht aan ontleent – met daarin prominent aandacht voor de menselijke maat in onze dienstverlening en andere kwalitatieve aspecten van de uitvoering.

Onderstaand beschrijven we de belangrijkste sturingsopgaven voor UWV. Zoals hierboven geschetst hebben we hierbij te maken met meerdere perspectieven, namelijk de perspectieven burgers en bedrijven, onze opdracht aan de maatschappij en het perspectief van onze medewerkers.

Perspectief Burgers en bedrijven

1. Sturen op de kerntaken van UWV voor burgers

- Wij stimuleren mensen om aan het werk te blijven of om nieuw werk te vinden.
- Wij beoordelen ziekte en arbeidsongeschiktheid voor het vaststellen van een uitkering, voor re-integratie en participatiemogelijkheden in de maatschappij.
- Wij verzorgen tijdig en correct uitkeringen als werken niet (direct) mogelijk is en bieden op deze manier inkomenszekerheid aan mensen.
- Wij zorgen voor tijdig en zorgvuldig gegevensbeheer en verstrekking van gegevens zodat mensen geen gegevens hoeven te verstrekken die bij de overheid al bekend zijn.

2. Sturen op de kerntaken van UWV voor bedrijven

- Wij bieden ondersteuning en advies bij arbeidsmarktzoekstukken in brede zin, bij het vinden van geschikte kandidaten voor vacatures en dragen bij aan een inclusieve arbeidsmarkt.
- Wij brengen werkgevers met elkaar in verbinding om op regionaal niveau arbeidsmarktzoekstukken op te pakken.
- Wij bieden actief kennis en expertise over (toekomstige) ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.
- Wij ondersteunen bij faillissementen en begeleiden medewerkers van werk naar werk ter voorkoming van werkloosheid.
- Wij bieden arbeidsjuridische dienstverlening.

Voor het overgrote deel van de cliënten voeren wij bovengenoemde dienstverlening uit via generieke processen. Dit soort processen lenen zich over het algemeen uitstekend voor kwantitatieve prestatieafspraken. Zo sturen we op de tijdigheid van de (eerste) betaling van een uitkering, het aantal geplaatste Wajongers, de verblijfsduur in de ziektewet en juiste en tijdige gegevensleveringen. Prestatieafspraken die passen bij de kerntaken van UWV.

In tabel 1 in deze paragraaf zijn de kwantitatieve prestatie-indicatoren opgenomen gericht op de sturing op onze kerntaken.

3. Sturen op de menselijke maat in de dienstverlening aan burgers en bedrijven

UWV wil dat burgers en bedrijven zich in onze dienstverlening 'gezien, gehoord en geholpen' voelen. Hiertoe heeft UWV een dienstverleningsconcept ontwikkeld, met daarin zes uitgangspunten voor onze dienstverlening. De menselijke maat in onze dienstverlening heeft een prominente plek in deze uitgangspunten. Hieronder beschrijven we per uitgangspunt wat burgers en bedrijven van UWV kunnen verwachten:

- Burgers en bedrijven merken dat wij rekening houden met hun persoonlijke Situatie
- Burgers en bedrijven ervaren eenvoud en gemak in hoe wij communiceren
- Burgers en bedrijven merken dat wij rekening houden met wat ze kunnen doen

- Burgers en bedrijven zien dat wij alert zijn en ons richten op preventie
- Burgers en bedrijven merken dat wij samenwerken met andere partijen en hen doorverwijzen waar nodig
- Burgers en bedrijven zien dat wij zorgvuldig en ethisch met alle gegevens omgaan

Perspectief Maatschappij

UWV is een publieke uitvoeringsorganisatie. Om die reden hebben wij niet alleen rekening te houden met het perspectief van individuele burgers en bedrijven maar ook met dat van de maatschappij. Alleen met een juiste balans in de sturing tussen de perspectieven van burgers, bedrijven en maatschappij kunnen wij het draagvlak onder het stelsel van sociale zekerheid waarborgen en een goede dienstverlening bieden. Hieronder de belangrijkste sturingsafspraken vanuit het maatschappelijk perspectief:

- De maatschappij ervaart dat wij een toegankelijke organisatie zijn die openheid centraal stelt
- De samenleving merkt dat wij mensen ondersteunen bij het aanspraak maken op hun rechten en het naleven van hun plichten om niet-naleving zoveel mogelijk te voorkomen
- Mensen zien dat wij rechtmatig en rechtvaardig handelen conform de geldende wet- en regelgeving en publieke gelden doeltreffend en doelmatig besteden
- De samenleving ziet dat wij bijdragen aan eenvoudige en begrijpelijke wet- en regelgeving
- De samenleving ziet dat we met onze kennis en ervaring bijdragen aan een betere werking van het stelsel van sociale zekerheid en de arbeidsmarkt

In tabel 1 is een aantal prestatie-indicatoren opgenomen die betrekking heeft op het maatschappelijk perspectief.

Perspectief Medewerker

Wij investeren in onze medewerkers: zij zorgen voor de publieke waarde die wij bieden aan burgers, bedrijven en de maatschappij. Onze dienstverlening is afhankelijk van de kennis, expertise en vakmanschap van onze medewerkers. Zij zijn de cruciale schakel in onze dienstverlening, staan rechtstreeks in verbinding met burgers en bedrijven en zien, horen en helpen onze klanten. Daarom maken we ook afspraken met onze medewerkers met als doel dat onze medewerkers trots en vitaal zijn en bij UWV werkplezier ervaren.

- Onze medewerkers ervaren dat UWV hen ondersteunt in hun vakmanschap, dat zij kunnen acteren met respect, openheid, eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit
- Onze medewerkers merken dat UWV hen ondersteunt om trots en vitaal hun werk te kunnen doen en om het werkplezier te vergroten

In tabel 2 zijn deze sturingsafspraken voor medewerkers van UWV opgenomen.

Ethische beraadslaging

Als uitvoeringsorganisatie willen we niet alleen het juiste, maar ook het goede doen. In bovenstaande citaten uit het policy paper is al opgemerkt dat de uitvoeringsinstanties daarbij soms met tegengestelde belangen te maken hebben. Sommige besluiten in de dienstverlening van UWV zijn daarom een balanceer act om te borgen dat burgers en bedrijven recht wordt gedaan. Daarbij is een juiste ethische beraadslaging van groot belang, zowel vóóraf bij bestuurlijke beslissingen als bij de individuele cliëntbehandeling. Het komt neer op het stellen en invullen van de volgende drie vragen:

- I. Is de beslissing moreel juist, dat wil zeggen, is er voldoende rekening gehouden met de rechten, de belangen en de wensen van betrokkene(n);
- II. Is de beslissing rechtmatig, namelijk in overeenstemming met de (bedoeling) van wet en regelgeving;
- III. Is de beslissing toereikend, dat wil zeggen worden er voldoende schade beperkende maatregelen zijn genomen?

Als de beslissing ergens op deze drie aspecten conflicterend is zoekt de medewerker hulp om tot een juiste afweging te komen. In tabel 2 is de ethische beraadslaging opgenomen als prestatieafpraak.

III. Samenvattend overzicht kwantitatieve en kwalitatieve sturingsafspraken

Om te kunnen sturen en verantwoorden over het realiseren van de juiste publieke waarde voor burgers, bedrijven en maatschappij verzamelen we waar mogelijk indicatoren om te meten in welke mate wij aan onze afspraken voldoen (prestatie-indicatoren, zie Tabel 1). Daarnaast gebruiken we, kwalitatieve informatie om te beoordelen of we onze afspraken kunnen waarmaken, daar waar kwantitatieve sturing niet mogelijk is (verhalende indicatoren, zie Tabel 2). Op die manier komen we tot een "rijke" verantwoording. Waar gemiddelden het zicht ontnemen op verontrustende uitschieters, maken we deze juist zichtbaar en geven we een toelichting. Waar kwantitatieve indicatoren ontbreken of een onvolledig beeld geven, bieden we met verhalen en cases inzicht in de stand van zaken. De prestatie-indicatoren (zie tabel 1) en verhalende indicatoren (zie tabel 2) zullen de komende periode verder ontwikkeld worden. Zo onderzoeken wij waar aanvullende kwalitatieve en/of kwantitatieve informatie nodig is, waar er nog data verzameld moet worden, en zullen wij ook onze interne sturing op onze processen moeten gaan aanpassen.

Een aantal afspraken uit 2022 is niet opgenomen in de nieuwe sturingsafspraken. Dat heeft te maken met het vinden van de goede balans in de verschillende perspectieven (burgers en bedrijven, maatschappij en medewerkers), balans in kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren en met de wens om meer output en outcome gerichte indicatoren te formuleren in plaats van voornamelijk input gerichte en proces indicatoren. De indicatoren die nu niet meer zijn opgenomen in de externe afspraken set (bijvoorbeeld over herbeoordelen, aantallen gesprekken en efficiency) worden onverminderd gemonitord en gerapporteerd.

Tabel 1: externe prestatie-indicatoren

Resultaatgebied	Prestatie-indicatoren	Norm 2023
Burgers en bedrijven		
Uitkeren	Tijdigheid betalingen voor ⁵ :	
	- betalingen Wwz (eerste en continuering) binnen 10 kalenderdagen na ontvangst inkomstenformulier	≥ 95%
	- eerste betaling Ziektewet binnen 4 weken na ingang recht	≥ 88%
	- eerste betaling WIA binnen 4 weken na ingang recht	≥ 85%
	- eerste betaling Wajong binnen 4 weken na einde beslistermijn	≥ 85%
	Aandeel voorschotten in de tijdige betalingen voor bovenstaande wetten (indien van toepassing)	Geen (betreft monitoringsitem)
	Het 'cliëntverhaal' achter de niet-tijdige betalingen voor ieder van de wetten (m.n. de 'uitschieters')	Geen (betreft kwalitatieve informatie)
Sociaal Medisch Beoordelen	SZW en UWV maken separaat aan het UWV jaarplan prestatieafspraken op het domein sociaal medisch beoordelen. ⁶	

⁵ We voeren een cijfermatige analyse uit naar de groepen die niet tijdig hun eerste betaling ontvangen om zicht te krijgen op de oorzaken en op de spreiding van de tijdigheid van betalingen en daarmee op de 'uitschieters' (die cliënten die lang moeten wachten op hun eerste betaling).

⁶ Zie brief met referentie 2022-0000181030 van de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid over Aanpak discrepantie sociaal medisch beoordelen waarin de Tweede Kamer is geïnformeerd over de maatregelen die worden getroffen om de discrepantie tussen vraag en aanbod van sociaal medische beoordelingen bij UWV te verkleinen. Deze maatregelen zijn zeer recent tot stand gekomen. Deze maatregelen vertalen in passende sturingsafspraken vraagt enige tijd.

Bemiddeling en bevorderen re-integratie/ uitstroom	UWV biedt perspectief aan uitkeringsgerechtigden in de Wajong, WIA, Ziektewet en WWZ op deelname aan de arbeidsmarkt en het verbeteren van hun baankansen met inzet van onze arbeidsmarkt dienstverlening en inkoop scholing en re-integratietrajecten en voorzieningen	Geen (betreft monitoringsitems) ⁷
	Aantal geplaatste Wajongers	8.000
	Gemiddelde verzuimduur in de ziektewet in weken	≤ 45
	Uitstroom naar werk WIA/WGA	3.000
Klantgerichtheid ⁸	Klanttevredenheid uitkeringsgerechtigden	≥ 7,5
	- voor de klantgroep WW	≥ 7,5
	- voor de klantgroep WIA	≥ 7,5
	- voor de klantgroep Wajong	≥ 7,3
	- voor de klantgroep ZW	≥ 7,3
Klanttevredenheid werkgevers	≥ 7,0	
Efficiency gegevensverwerking	Percentage gegevenslevering uit polisadministratie conform overeenkomst	≥ 95%
Preventieve handhaving	Uitkeringsgerechtigden zijn bekend met de plichten behorend bij de uitkering:	
	- Wajongers - Overige cliënten	≥ 90% ≥ 94%
Maatschappij		
Doelmatigheid van de uitvoering	Realisatie uitvoeringskosten binnen budget	≤ 100%
	Realisatie re-integratiekosten binnen budget	≤ 100%
Rechtmatigheid van de uitkeringsverstrekking en van de inkoop	Percentage rechtmatigheid	≥ 99%

⁷ UWV verschaft o.m. inzicht in het aantal dienstverleningsmomenten, ingezette aantallen en soorten instrumenten voor bemiddeling, het aantal (succesvol) ingezette re-integratietrajecten en de stijging op de participatieladder, vacaturevullingen, en (duurzame) uitstroom naar werk. Met kwaliteitsonderzoeken, structurele effectiviteitsmetingen en klantverhalen onderzoeken we of we slagen in onze doelstellingen en waar we onze dienstverlening kunnen verbeteren.

⁸ Op termijn zal de klantgerichtheidsmonitor worden vervangen door de menselijke maat monitor die inzicht geeft hoe de dienstverlening wordt uitgevoerd conform de menselijke maat indicatoren in tabel 2.

Tabel 2: Externe menselijke maat indicatoren

Resultaatgebied	Menselijke maat indicatoren
<p>Uitgangspunten in de dienstverlening van UWV</p>	<p>Burgers en bedrijven merken dat wij rekening houden met hun persoonlijke situatie.</p>
	<p>Burgers en bedrijven ervaren eenvoud en gemak in hoe wij communiceren, zodat het duidelijk is wat zij van ons kunnen verwachten en wat er van hen verwacht wordt.</p>
	<p>Burgers en bedrijven merken dat wij rekening houden met wat ze kunnen doen zodat ze de acties die wij van hen vragen succesvol kunnen volbrengen.</p>
	<p>Burgers en bedrijven zien dat wij alert zijn en ons richten op preventie.</p>
	<p>Burgers en bedrijven merken dat wij intensief samenwerken met gemeenten en andere sociale partners, en hen doorverwijzen wanneer nodig. Ketenpartners merken dat wij intensief samenwerken om een goede dienstverlening aan burgers en bedrijven te leveren.</p>
	<p>Burgers en bedrijven zien dat wij zorgvuldig en ethisch met alle gegevens omgaan.</p>
	<p><i>N.B. Om te kunnen sturen op bovenstaande afspraken zullen wij continu zowel kwantitatief als kwalitatief de klanttevredenheid monitoren. Hierbij zijn wij uitdrukkelijk niet alleen op zoek naar het percentage tevreden burgers en bedrijven maar juist ook naar de mening van minder tevreden klanten. Vooral van die groep kunnen wij het meeste leren.</i></p>
<p>Ethische beraadslaging</p>	<p>Burgers en bedrijven ervaren dat wij bij beslissingen met impact voor hen, een juiste ethische beraadslaging toepassen. Hierbij gaat het er om of de beslissing moreel juist, rechtmatig en toereikend is.</p>
<p>Medewerkers UWV</p>	
<p>Trotse en vitale UWV medewerkers</p>	<p>UWV ondersteunt zijn medewerkers in hun vakmanschap en zorgt dat zij kunnen acteren met respect, openheid, eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit.</p>
	<p>UWV ondersteunt zijn medewerkers om trots en vitaal hun werk te kunnen doen en om het werkplezier te vergroten.</p>
<p>Wet- en regelgeving</p>	
<p>Vereenvoudiging wet- & regelgeving</p>	<p>UWV en SZW werken in 2023 samen aan minimaal 3 wetsvereenvoudigingen.</p>

Bijlage II Meerjarenplan Handhaving 2023-2026

Het Meerjarenplan Handhaving 2023-2026 treft u aan als afzonderlijk document in de set jaarplanstukken 2023.

Bijlage III UWV Informatie Plan (UIP) 2023-2027)

Het UWV Informatie Plan (UIP) treft u aan als afzonderlijk document in de set jaarplanstukken 2023.

Bijlage IV Bestuurlijke risico's

Risicomanagement zien wij als een continue ontwikkeling waarbij voortdurende alertheid nodig is om te anticiperen op risico's die zich voordoen. Hieronder beschrijven we onze activiteiten om risico's te onderkennen, de ontwikkelingen met betrekking tot de bestuurlijke risico's en welke beheersmaatregelen wij treffen.

Belangrijkste risico's

In onze verantwoordingsinformatie in 2022 hebben we vermeld dat tijdens de risicoschouw in het voorjaar van 2022 is geconstateerd dat er sprake is van een aantal strategisch-bestuurlijke risico's voor het bereiken van onze met het ministerie van SZW afgesproken doelen. Deze hebben we in het najaar van 2022 geactualiseerd in het licht van de actuele situatie en in vooruitblik op ons jaarplan 2023.

Hieronder gaan we in op de beheersmaatregelen die we hierop de afgelopen periode hebben genomen. Deze strategische risico's kunnen een zeker restrisico opleveren dat het ministerie van SZW en UWV samen zullen moeten accepteren.

Vertraagde uitvoering (ICT) veranderopgave

Door de begrensde capaciteit bestaat het risico dat de implementatie van de veranderagenda vertraging oploopt, waardoor we ambities op het gebied van digitale dienstverlening voor burgers en werkgevers moeilijker kunnen waarmaken en ook benodigde ICT-aanpassingen voor onze medewerkers minder snel kunnen doorvoeren. Hierdoor kunnen we in de toekomst mogelijk in onze dienstverlening niet de kwaliteit leveren die de cliënt van ons gewend is en verwacht. De afgelopen periode hebben we onze ICT capaciteit flink opgeschaald. Met het programma De Versnelling werken we aan het vergroten van de maakbaarheid van onze ICT. Het programma beoogt een verbeterde voortgang, samenhang en coördinatie in de uitvoering. Thema's hierin zijn prioritering, optimaliseren van capaciteit, snellere besluitvorming en automatisering van de ICT-ontwikkelingsprocessen. Dit programma wordt gemonitord en de voortgang wordt driemaandelijks door de raad van bestuur van UWV besproken.

Informatiebeveiliging, cybercrime en privacy-incidenten

Als gevolg van digitale aanvallen die discontinuïteit in de dienstverlening kunnen veroorzaken is er sprake van een voortdurend cybercrime-risico. Op het gebied van informatiebeveiliging en privacy (IB&P) geldt voor Nederlandse overheidsinstanties de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO), waaraan UWV nog niet volledig voldoet. We zullen de komende jaren toegroeien naar een beheersingsniveau dat voldoet aan deze standaard. Elk bedrijfsonderdeel heeft inmiddels een uitvoerbaar plan om bestaande gebreken op te lossen en budgetten gealloceerd om verbeteracties uit te voeren. De uitvoering van deze plannen wordt permanent centraal gemonitord. Het is onze doelstelling om uiterlijk 1 januari 2026 de informatiebeveiliging aantoonbaar op orde te hebben in lijn met de BIO. Met de toepassing van de maatregelen uit de cybersecurity-roadmap werken we permanent aan het voorkomen van cybercrime.

Discontinuuïteit sociaal-medische beoordelingen

De mismatch tussen de vraag naar sociaal-medische beoordelingen en de daarvoor beschikbare capaciteit is het afgelopen jaar groter geworden. De afgelopen jaren hebben we ingezet op meer beoordelingscapaciteit en het aanpassen van onze werkprocessen, maar door wettelijke eisen en de bestaande krapte op de arbeidsmarkt hebben deze maatregelen beperkt effect gesorteerd. Daarom is de afgelopen maanden veelvuldig en intensief overleg geweest tussen UWV, het ministerie van SZW, sociale partners en andere stakeholders zoals de NVVG. Dit heeft geresulteerd in een ministerieel besluit tot een aantal buitenwettelijke maatregelen, waarvan de meest relevante een eenvoudigere manier van claimbeoordeling is voor 60-plussers die langer dan twee jaar ziek zijn. Om het aantal WIA-claimbeoordelingen verder te beperken gaan we ook inzetten op actievere begeleiding bij de re-integratie van mensen zonder werkgever. De maatregelen worden de komende periode ingevoerd. Deze maatregelen zijn echter niet voldoende om de mismatch op te lossen, er zijn meer maatregelen nodig. Daarom blijven we hierover in gesprek met het ministerie.

Zorgen om het personeelsbestand in relatie tot de continuïteit en kwaliteit van onze dienstverlening

De demografische samenstelling van ons personeelsbestand zorgt ervoor dat de komende jaren veel ervaren medewerkers UWV verlaten om met pensioen te gaan. Daarnaast zien we beloftevolle medewerkers (high-potentials) en medewerkers op specialistische functies vertrekken naar functies elders. Tegelijkertijd is het als gevolg van de krappe arbeidsmarkt ook voor UWV lastig om nieuwe medewerkers te werven en te binden. We zijn hierdoor steeds meer afhankelijk van externe inhuur op specialistische functies. Ook is er sprake van (langdurige) onderbezetting, waardoor er achterstanden (kunnen) ontstaan. Dit kan de continuïteit en de kwaliteit van onze dienstverlening in gevaar brengen. Om de capaciteitsproblematiek zo goed mogelijk te kunnen beheersen brengen we in kaart waar mogelijk problemen kunnen ontstaan, zodat we gericht maatregelen kunnen nemen. Intussen doen we er alles aan om nieuwe medewerkers te werven en vast te houden en zetten we in op talentontwikkeling.

Onzekere economische situatie en de impact op de UWV organisatie

Ondanks de economisch onzekere situatie is de werkloosheid nog historisch laag en de ramingen van het Centraal Planbureau (CPB) laten hierin nog geen grote wijzigingen zien. Omdat er zo veel onzekerheden zijn, bestaat het risico dat deze situatie plotseling ingrijpender kan wijzigen dan verwacht. Meer werkloosheid betekent meer werk voor UWV. We zijn gewend vrij flexibel met de economische situatie mee te bewegen, maar de situatie is door de krapte op de arbeidsmarkt momenteel complex. Het is zoals gezegd ook voor UWV lastiger om medewerkers te werven en het opleiden van eenmaal geworven medewerkers neemt ook tijd in beslag. We blijven de ontwikkelingen die van invloed zijn op de economische situatie en UWV voortdurend monitoren, zorgen dat onze bezetting op orde blijft en blijven hierover met het ministerie van SZW in gesprek.

De stijgende prijzen en de inflatie hebben ook direct impact op onze medewerkers, die van hun salaris moeilijker rond kunnen komen. Dit is onderwerp van gesprek tussen leidinggevenden en medewerkers. Wanneer hun situatie nijpend wordt, kunnen we medewerkers ondersteuning bieden.

Het verbeteren van de dienstverlening vraagt aandacht en doorlooptijd

Door de kinderopvangtoeslagaffaire vragen maatschappij en politiek om meer aandacht voor de menselijke maat en maatwerk in de dienstverlening van de overheid. Er is een reëel risico dat we maatschappelijke verwachtingen niet kunnen waarmaken, met als gevolg dat het vertrouwen in UWV en de overheid daalt. UWV is altijd al een mensgerichte dienstverlener geweest en ook voordat deze affaire aan het licht kwam, hadden we al stappen gezet om meer menselijke maat en maatwerk in onze dienstverlening aan te brengen. Met onze strategie voor de periode 2021-2025 hebben we een duidelijke focus geformuleerd voor de komende jaren. Belangrijk uitgangspunt is dat mensen UWV moeten ervaren als één organisatie met oog voor de menselijke maat. Er is en wordt binnen de organisatie veel energie gestoken in het verleggen van de bedrijfsvoering in lijn met deze strategische koers. We streven ernaar in onze manier van dienstverlenen zo veel mogelijk in te spelen op de maatschappelijke behoeftes. Daar werken we de komende periode aan met onder andere ons nieuwe dienstverleningsconcept, de integrale klantreizen en de Maatwerkplaatsen. Dit zijn grote veranderingen die veel van de organisatie vragen en een zekere doorlooptijd kennen. Daar waar dat niet snel genoeg lukt maar wel relevant is, zullen we dit tijdig bespreken met het ministerie van SZW. Vanaf volgend jaar leggen we met de nieuwe sturingsafspraken met het ministerie van SZW die in ons jaarplan 2023 zijn opgenomen | verantwoording af over onze toegevoegde waarde voor burgers en bedrijven, de maatschappij en onze eigen medewerkers.

[UWV Strategie 2021-2025](#) | [UWV](#) | [Over UWV](#)

Colofon

Uitgave

UWV *Strategie Beleid en Kenniscentrum*

Postadres

UWV hoofdkantoor
Postbus 58285
1040 HG Amsterdam

Volg ons



Disclaimer

[Disclaimer tekst]

UWV © 2021

