

# UWV Jaarplan 2016



---

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Prestatie-indicatoren</b>	<b>3</b>
<b>1. Prioriteiten in 2016</b>	<b>5</b>
1.1. Stabiele interne organisatie als randvoorwaarde	5
1.2. Verdere inzet op dienstverlening en samenwerking	5
1.3. Implementatie en uitvoering nieuwe wet- en regelgeving	6
<b>2. Volumeverwachtingen</b>	<b>7</b>
2.1. Uitkeringsverstrekking	7
2.2. Sociaal-medische beoordelingen	7
2.3. Re-integratiedienstverlening	8
2.4. Overige activiteiten	8
<b>3. Interne organisatie</b>	<b>10</b>
3.1. Medewerkers	10
3.2. ICT	10
3.3. Bezuinigingen	12
<b>4. Dienstverlening</b>	<b>13</b>
4.1. Klantgerichtheid en klantbejegening	13
4.2. Dienstverleningskanalen	13
4.3. Schuldhulpverlening	15
<b>5. Samenwerking</b>	<b>16</b>
5.1. Integrale aanpak in de arbeidsmarktregio	16
5.2. Samenwerking met andere partijen	17
<b>6. Ondersteuning bij het zoeken naar werk</b>	<b>19</b>
6.1. Dienstverlening voor WW'ers	19
6.2. Dienstverlening voor arbeidsbeperkten	20
6.3. Banenafpraak en Integrale activering Wajong	20
6.4. Werkgeversdienstverlening	21
<b>7. Gegevensbeheer en gegevensuitwisseling</b>	<b>22</b>
7.1. Kwaliteitsverbetering gegevens	22
7.2. Beveiliging en privacy	22
<b>8. Handhaving en activering</b>	<b>24</b>
8.1. Preventieve handhaving	24
8.2. Repressieve handhaving	24
8.3. Activering	25
<b>9. Bedrijfsvoering</b>	<b>26</b>
9.1. HRM-beleid	26
9.2. Integriteitsbeleid	26
9.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemen	26
9.4. Huisvesting	26
9.5. Risicomanagement	27
<b>10. Financiën</b>	<b>29</b>
10.1. Begroting	29
10.2. Re-integratiebudget arbeidsgehandicapten	31
<b>Colofon</b>	<b>32</b>

---

# Voorwoord

De afgelopen jaren hebben voor UWV in het teken gestaan van de grootschalige hervormingen in de sociale zekerheid, in combinatie met een grote bezuinigingsopgave. De implementatie van de Participatiewet, de Werkloosheidswet en het ontslagrecht in tijden van een teruglopend budget heeft grote gevolgen voor de dienstverlening aan burgers en werkgevers en voor UWV als organisatie. Voor de komende jaren willen we onze ambitie richten op het verbeteren van de dienstverlening en het versterken van de interne organisatie.

Vanaf 2012 zijn we geconfronteerd met een bezuinigingsopgave van € 500 miljoen. Het laatste deel van die opgave, € 88 miljoen, moeten we in de komende jaren nog invullen. Die forse bezuinigingen waren alleen mogelijk door de overstap te maken naar online dienstverlening aan WW-klanten. Daarnaast hebben we besparingen gerealiseerd met ingrepen in efficiency, zoals op het terrein van huisvesting en stafdiensten, maar ook met het vereenvoudigen en automatiseren van uitvoeringsprocessen. Tegelijkertijd hebben we ons voorbereid op de hervormingen rond de Participatiewet, de Werkloosheidswet en het ontslagrecht en daarnaast op tal van kleinere wijzigingen van de wet- en regelgeving. Deze gecombineerde opgave van bezuinigingen en voorbereidingen op de wetswijzigingen hebben een wissel getrokken op onze organisatie. De dienstverlening, en daarmee onze klantwaardering zijn onder druk komen te staan en we zijn niet toegekomen aan de noodzakelijk geachte modernisering van ons ICT-landschap.

Het is onze ambitie om de dienstverlening de komende jaren te verbeteren en onze wens om daarbij meer persoonlijk contact met onze klanten mogelijk te maken. We merken dat veel mensen moeilijk uit de voeten kunnen met online dienstverlening. Daarnaast weten we nu meer over de effectiviteit van verschillende vormen van persoonlijke dienstverlening. We willen daarom voor iedereen die dat nodig heeft persoonlijk contact mogelijk maken, zodat uiteindelijk een optimale balans tussen persoonlijke en online dienstverlening wordt bereikt. Met als uiteindelijke doel mensen zo snel en effectief mogelijk aan het werk te helpen. Onze ambities op het terrein van onze dienstverlening zijn daarnaast gericht op het verbeteren van de klantgerichtheid en de klantbejegening. Door te zorgen voor goede voorlichting, klanten van feedback te voorzien en hen te bellen bij ingrijpende beslissingen, nemen we burgers en werkgevers mee in onze dienstverlening. We verbeteren het klantgemak door digitale communicatie met UWV mogelijk te maken en doorlooptijden terug te dringen. We communiceren, of het nu schriftelijk of mondeling is, empathisch, respectvol en duidelijk met onze klanten.

Het versterken van de interne organisatie is een evenzo belangrijke opgave voor de komende jaren. Door de vele en bovendien grootschalige wetswijzigingen is het afgelopen decennium onvoldoende ruimte geweest voor modernisering van het ICT-landschap. Tegelijkertijd wordt de dienstverlening van UWV meer en meer ondersteund door ICT. Er is daardoor nog veel werk aan de winkel om systemen en applicaties stabiel en toekomstvaster te maken. Om deze opgave te kunnen realiseren en tegelijkertijd onze plannen op het terrein van dienstverlening aan burgers en werkgevers waar te kunnen maken, is het van belang dat er rust ontstaat in de uitvoering van UWV. Alleen dan kunnen we onze schaarse verandercapaciteit concentreren op deze ICT-opgave. De mogelijkheden voor nieuwe ingrijpende beleidswijzigingen of verdere besparingen op het budget van UWV zijn hierdoor voor de komende jaren zeer beperkt.

Verder zal 2016 voor UWV in het teken staan van de toenemende samenwerking met onder andere gemeenten, arbeidsmarktregio's, sociale partners, de uitzendbranche en particuliere verzekeraars. Een aantal publieke taken is verschoven van de landelijke overheid naar gemeenten. Een succesvolle match tussen vraag en aanbod – zeker van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt – vergt een goede regionale samenwerking. Alleen zo blijft het mogelijk om over de verschillende doelgroepen samenhangende dienstverlening te bieden. Wij blijven ons inzetten om de samenwerking tussen gemeenten, sociale partners en UWV in de 35 arbeidsmarktregio's te versterken.

*Raad van bestuur, september 2015*

# Prestatie-indicatoren

In de set met prestatie-indicatoren komen de gewenste prestaties van UWV in 2016 tot uitdrukking. UWV streeft ernaar om minimaal aan deze normen te voldoen en waar mogelijk beter te presteren.

Conform de afspraken met SZW zal UWV in 2016 sturen op de realisatie van deze prestatie-indicatoren. Onder de tabel worden de wijzigingen ten opzichte van 2015 en de belangrijkste aandachtspunten per resultaatgebied kort toegelicht.

**Tabel: Prestatie-indicatoren**

Resultaatgebied	Prestatie-indicatoren	Norm 2015	Realisatie eerste acht maanden 2015	Norm 2016
Voorkomen van uitkeringsinstroom/ Preventie WIA-instroom uit Ziektewet	Gemiddelde verzuimduur in het eerste Ziektewet-jaar in dagen	70	58	65
	Percentage uitstroom ZW in tweede Ziektewet-jaar	-	22,6%	20%
Rechtmatigheid	Percentage rechtmatigheid	99%	99,3%	99%
Juiste en tijdige uitkeringsverstrekking	Tijdigheid eerste betaling voor:			
	WW binnen PM dagen na retour ontvangst inkomstenformulier	-	-	-
	Ziektewet binnen vier weken na ingang recht	88%	*90%	85%
	WIA binnen vier weken na ingang recht	85%	94%	85%
	Wajong binnen vier weken na einde beslistermijn	85%	94%	85%
Bemiddeling en bevorderen re-integratie/uitstroom	Percentage cv's op Werk.nl van werkzoekenden met sollicitatieplicht WW	75%	76%	75%
	Aantal geplaatste Wajongers	6.500	6.000	8.000
	Kwaliteit online dienstverlening/werk.nl	6,0	6,8	6,5
Klantgerichtheid	Klanttevredenheid uitkeringsgerechtigden	7,0	6,8	7,0
	Klanttevredenheid werkgevers	6,3	6,3	6,3
	Klachtintensiteit	0,4%	0,3%	0,4%
	Bezwaarintensiteit	3,0%	2,5%	3,0%
	Efficiency uitvoering	Realisatie uitvoeringskosten binnen budget	≤100%	≤100%
	Realisatie re-integratiekosten binnen budget	≤100%	≤100%	≤100%
Efficiency gegevensverwerking	Percentage gegevensleveringen uit polisadministratie conform overeenkomst	90%	99%	95%

\* Realisatiecijfer over de eerste vier maanden van 2015. Het realisatiecijfer over de eerste acht maanden is op dit moment nog niet beschikbaar.

## Voorkomen van uitkeringsinstroom, preventie WIA-instroom uit Ziektewet

In 2014 en de eerste maanden van 2015 heeft UWV een lagere gemiddelde verzuimduur in het eerste Ziektewet-jaar gerealiseerd dan de gestelde norm. Op basis van de eerste resultaten in 2015 is de normering vastgesteld op 65 dagen.

In 2015 zijn we begonnen met het meten van het aantal Ziektewetuitkeringen dat in het tweede Ziektewet-jaar wordt beëindigd als prestatie-indicator. Hierbij wordt het aantal beëindigde uitkeringen afgezet tegen het aantal klanten dat na één jaar ziekte nog een uitkering heeft. Op basis van de eerste resultaten in 2015 is een normering vastgesteld van 20%.

## Juiste en tijdige uitkeringsverstrekking

De invoering van de Wet werk en zekerheid heeft geleid tot een aanpassing van het uitkeringsproces voor werkloosheidsuitkeringen. Mensen die vanaf 1 juli 2015 een WW-uitkering aanvragen, moeten maandelijks hun inkomsten doorgeven voordat UWV over kan gaan tot uitbetaling van de uitkering. Dit heeft gevolgen voor de prestatie-indicator die de tijdigheid van de eerste betaling meet. Vanwege de onzekerheid over de uitwerking van het nieuwe proces is in overleg met het ministerie van SZW besloten voor 2016 nog geen normering vast te stellen.

Met de invoering van de Wet werk en zekerheid verandert ook het uitvoeringsproces voor de uitbetaling van de ZW-uitkering aan werklozen die ziek zijn. Doordat dit nieuwe werkproces niet vergelijkbaar is met het werkproces voor andere vangnetgroepen nemen we de populatie werklozen die ziek zijn niet meer mee in deze prestatie-indicator. Voor de resterende uitkeringen binnen de Ziektewet wordt een norm vastgesteld op 85%.

---

### Bemiddeling en bevorderen re-integratie / uitstroom

De norm voor het percentage cv's op werk.nl wordt in 2016, evenals in 2015 vastgesteld op 75%. UWV spant zich in 2016 in om de prestatie verder te verbeteren. Hiertoe wordt een tweetal verbetermaatregelen getroffen. Hierbij houden we ook oog voor de kwaliteit van de cv's. In 2015 komt de verplichte verlenging van een cv (na 80 dagen) te vervallen. Begin 2016 wordt de huidige e-intakemodule 'Inschrijving Werk' geïntegreerd met de cv-module. Op basis van de gegevens die de klant tijdens de inschrijving op werk.nl invult, wordt automatisch een cv aangemaakt. Door beide maatregelen treedt een geleidelijke stijging van het percentage cv's op. Onduidelijk is in welk tempo dit zal gaan. Deze maatregelen gaan hun doorwerking krijgen in 2016. Naar verwachting is in 2017 het effect van de maatregelen op de prestatie van UWV zichtbaar.

De norm voor 2016 voor het aantal te plaatsen Wajongers wordt verhoogd naar 8.000 plaatsingen. Deze norm is ambitieus omdat met het afsluiten van de Wajong voor jongeren met arbeidsvermogen, nieuwe jonggehandicapten voortaan bij gemeenten instromen. UWV zal zich bij de plaatsing van de doelgroep van de banenafpraak blijven inzetten voor een integrale werkgeversbenadering met gemeenten. UWV is voor het realiseren van de plaatsingsambitie afhankelijk van de extra inspanning van werkgevers op het creëren van extra banen voor de banenafpraak.

UWV streeft naar een verbetering van de kwaliteit van de online dienstverlening. In 2014 en 2015 hebben we een stijging van de klanttevredenheid laten zien en lag de realisatie ruim boven de afgesproken norm. In 2016 zet UWV deze lijn door. In 2016 wordt een verscherpte normering van 6,5 gehanteerd voor de prestatie-indicator Kwaliteit online dienstverlening/werk.nl.

### Klantgerichtheid

UWV ziet dat de bezuinigingen en de veranderde wet- en regelgeving (en dan vooral de Wet werk en zekerheid en de Participatiewet) de prestaties op de algehele klanttevredenheid onder druk zetten. Dit heeft mogelijk ook in 2016 zijn doorslag in de gemeten klanttevredenheidscijfers.

### Efficiency gegevensverwerking

De kwaliteit van gegevensleveringen vanuit UWV is al een aantal jaren op hoog niveau. Daarom is in het Kernteam Loonaangifteketen gekozen voor een verhoging van de norm naar 95%. Analooq aan deze afspraak wordt de norm in het UWV jaarplan eveneens verhoogd naar 95%.

---

# 1. Prioriteiten in 2016

Mensen zijn op hun best zijn als ze met werk kunnen deelnemen aan de maatschappij. Wij willen samen met onze partners verschil maken voor mensen door werken te bevorderen. Als werken onmogelijk is, zorgen we snel voor inkomen. Vanuit deze visie en missie leggen we in 2016 de onderstaande accenten. In de hierna volgende hoofdstukken lichten we toe hoe we hier invulling aan geven.

## 1.1. Stabiele interne organisatie als randvoorwaarde

Een stabiele, efficiënt werkende interne organisatie is een randvoorwaarde voor het realiseren van onze doelen. De interne organisatie bestaat uit onze ICT-systemen, ons personeel en onze werkprocessen. De komende jaren investeren we in duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers en zetten we in op zowel stabiliteit als vereenvoudiging van onze ICT-systemen. Doel is te komen tot een stabiele organisatie, waarbij continuïteit van de uitvoering voorop staat en die bovendien in staat is snel te reageren op veranderingen.

Onze medewerkers spelen een cruciale rol in onze dienstverlening en bedrijfsvoering. Alleen dankzij hun inzet, deskundigheid en betrokkenheid kunnen wij goede dienstverlening bieden, een goede samenwerking met onze partners realiseren en ingrijpende wijzigingen in wet- en regelgeving doorvoeren. Onze medewerkers zijn daarmee ons belangrijkste kapitaal en een doorslaggevende factor in de realisatie van onze prioriteiten. In 2016 investeren we in de ontwikkeling van onze medewerkers en in hun duurzame inzetbaarheid.

Op ICT-gebied gaan we in 2016 verder op de ingeslagen weg: we geven prioriteit aan stabiliteit en informatiebeveiliging, we digitaliseren een groot deel van onze dienstverlening en automatiseren onze werkprocessen. Onze mogelijkheden zijn echter beperkt; we zullen dus keuzes moeten maken. Goed technisch onderhoud is bij dit alles een belangrijke voorwaarde. De in 2014 herziene ICT-strategie gaat ervan uit dat we de huidige systemen langer gebruiken. We vereenvoudigen en moderniseren het ICT-landschap zodat het wendbaarder wordt. Daardoor vermijden we risicovolle en kostbare trajecten voor de aanschaf en implementatie van nieuwe producten en kunnen we maximaal inzetten op het robuuster maken van het ICT-landschap. Om de komende jaren de vereenvoudiging en modernisering te kunnen realiseren, moeten we nu een start maken met het opknippen van het systeemlandschap zodat we vervolgens in kleine stappen naar een modernere technologie kunnen migreren. De komende jaren lopen bovendien een aantal grote ICT-contracten af. De migratie naar een andere leverancier is kostbaar en vraagt veel van de ICT-organisatie. Doordat we prioriteit geven aan stabiliteit, continuïteit en vereenvoudiging is de ruimte voor het implementeren van wijzigingen als gevolg van nieuwe wet- en regelgeving beperkt.

Modernisering en vereenvoudiging van de interne organisatie zijn noodzakelijk om te kunnen voldoen aan de bezuinigingen op ons uitvoeringsbudget. In 2016 zetten we een eerste stap in de invulling van de taakstelling voor de periode 2016-2018. De totale taakstelling voor de periode tot 2018 bedraagt € 88 miljoen. In 2016 treffen we de voorbereidingen voor de verdere invulling van dit bedrag. Met deze laatste bezuinigingsronde zijn de grenzen bereikt. Nieuwe taakstellingen leiden onvermijdelijk tot verdere gevolgen voor onze dienstverlening en daarmee ook voor de kansen op werkherovating door mensen met een uitkering.

## 1.2. Verdere inzet op dienstverlening en samenwerking

UWV staat midden in de maatschappij. Mensen die een beroep doen op onze dienstverlening zijn van ons afhankelijk. Ze kunnen er niet voor kiezen om naar 'de concurrent' te stappen. Het verder verbeteren en ontwikkelen van onze dienstverlening is daarom naast de extra inzet op samenwerking met andere organisaties één van de belangrijkste pijlers voor 2016.

Mensen die met UWV te maken krijgen, bevinden zich vaak in een kwetsbare of onzekere positie: ze hebben hun baan verloren of kunnen niet werken vanwege ziekte of een arbeidsbeperking. Vaak zijn ze onbekend met hun rechten en plichten. In de manier waarop we hen benaderen, houden we met dit alles rekening. De veranderingen als gevolg van de Wet werk en zekerheid en de Participatiewet maken dat zowel burgers als werkgevers extra behoefte hebben aan tijdige en goede voorlichting. Ook voor werkgevers geldt dat zij in toenemende mate afhankelijk zijn van UWV, als gevolg van bijvoorbeeld de ontwikkelingen in het eigenrisicodragerschap, het ontslagrecht en de banenafpraak. Het verbeteren van de dienstverlening aan werkgevers en de bijbehorende werkprocessen vormt daarom een belangrijke prioriteit.

We streven ernaar om, binnen de financiële en wettelijke mogelijkheden, iedereen de dienstverlening te bieden die voor hem of haar het meest passend is. Wat passend is, is afhankelijk van ons budget en van de aard van de dienst en de klantgroep. Online dienstverlening biedt vaak grote voordelen voor zowel de klant als UWV. Desondanks zijn er veel situaties waarin een persoonlijke vorm van dienstverlening de enige passende vorm is. Hier houden we rekening mee.

In het gebruik van het digitale kanaal streven we ernaar dat klanten zo zelfstandig mogelijk online zaken met ons kunnen regelen. Op deze wijze willen we bereiken dat burgers zo eenvoudig mogelijk aan hun plichten kunnen voldoen en op weg worden geholpen naar werk en inkomen en dat werkgevers ons van relevante gegevens kunnen voorzien. Vanuit de wetenschap dat niet iedereen mee kan in de digitale ontwikkeling en dat de standaarddienstverlening niet voor iedereen de meest effectieve is, zetten we ons in om daar waar nodig extra of aangepaste dienstverlening te bieden.

---

De veranderingen uit met name de Participatiewet zorgen ervoor dat burgers en werkgevers met steeds meer partijen worden geconfronteerd. Dit stelt verwachtingen aan de samenwerking tussen die partijen. In 2016 gaan we door met het versterken van de samenwerking met andere organisaties. Zo gaan we meer samenwerken met particuliere verzekeraars en met onze regionale arbeidsmarktpartners: gemeenten, werkgevers- en werknemersorganisaties, werkgevers en private partijen, waaronder de uitzendbranche. Met de Participatiewet en de banenafpraak heeft het arbeidsmarktbeleid een nog sterkere regionale oriëntatie gekregen. Een gezamenlijke aanpak is hierbij nodig. Die wordt vormgegeven in de regionale werkbedrijven, waarin naast gemeenten ook de sociale partners zitting hebben. UWV kan en wil deze veranderingen faciliteren door middel van samenwerking en ondersteuning. Wij treden de gemeenten en andere partners in 2016 tegemoet met uitgestoken hand. We willen niet alleen de inhoudelijke kennis en ervaring van UWV delen, maar ook bijdragen aan innovatieve manieren van sociale samenwerking, bijvoorbeeld door daar waar mogelijk samen te werken met de sociale wijkteams van gemeenten.

Verder behouden het beheer, de levering en het gebruik van gegevens onze aandacht. UWV wil in samenwerking met zijn partners gegevens efficiënt en effectief beheren, delen en gebruiken. Dit leidt tot minder administratieve lasten voor werkgevers, tot lagere kosten bij externe afnemers en UWV zelf en tot meer gemak voor de burger. Een goede borging van de beveiliging en privacy is een belangrijke voorwaarde bij de levering en uitwisseling van gegevens.

### **1.3. Implementatie en uitvoering nieuwe wet- en regelgeving**

Bij de uitvoering van onze reguliere werkzaamheden houden wij bijzondere aandacht voor de doorwerking van de Participatiewet en de wet Banenafpraak en quotum arbeidsbeprekten en de wijzigingen in de Werkloosheidswet en het ontslagrecht die in 2015 zijn ingevoerd. Waar 2015 het invoeringsjaar van de hervormingen is, zullen we in 2016, het jaar waarin de veranderde dienstverlening en uitvoering landt binnen de organisatie en in de samenleving, leerervaringen opdoen.

De continuïteit van de dienstverlening aan burgers en werkgevers heeft bij voorrang onze aandacht. We stellen alles in het werk om hen te informeren over de veranderingen als gevolg van de Wet werk en zekerheid en de decentralisaties van de Participatiewet in het bijzonder. We willen gemeenten ondersteunen zodat ze hun nieuwe taken en verantwoordelijkheden op een goede manier kunnen uitvoeren. We houden in de gaten of de veranderingen niet leiden tot ongewenste situaties. Waar dat nodig is, signaleren we tijdig eventuele problemen bij het ministerie van SZW en sturen we onze uitvoering bij.

Met de uitspraak van Centrale Raad van Beroep en de aangekondigde wijziging van de fraudewetgeving die hieruit volgt, worden de scherpe kantjes van het handhavingsbeleid afgehaald. UWV continueert zijn beleid waarbij primair wordt ingezet op het voorkomen van regelovertreding. Adequate voorlichting is hierbij van groot belang. Het repressieve handhavingsbeleid wordt vormgegeven binnen de kaders van de aangekondigde nieuwe fraudewetgeving. Hierbij krijgen we meer ruimte om rekening te houden met de mate waarin sprake is van grove schuld of opzet en met de individuele omstandigheden.

## 2. Volumeverwachtingen

Dit hoofdstuk beschrijft de volumeverwachtingen voor 2016 en schetst daarmee de context waarbinnen UWV in 2016 opereert. De volumeverwachtingen zijn gebaseerd op de macro-economische voorspellingen van het Centraal Planbureau en onze eigen uitvoeringsinformatie. De volumeverwachtingen laten zien dat we door de nog steeds hoge werkloosheid ook in 2016 weer een zeer groot aantal uitkeringen zullen verwerken. Dankzij economisch herstel lijkt het aantal uitkeringen wel licht af te nemen. UWV staat voor de uitdaging om ook in 2016 veel burgers bij te staan in hun zoektocht naar werk, alle uitkeringen tijdig en correct uit te betalen en een groot aantal sociaal-medische oordelen af te geven.

### 2.1. Uitkeringsverstrekking

UWV verstrekt een uitkering aan mensen die daar recht op hebben. Voor 2016 verwachten we dat de geleidelijke daling van het aantal nieuwe WW-uitkeringen doorzet, dat het aantal nieuwe WIA-uitkeringen licht zal stijgen, dat de daling van het aantal nieuwe Wajong-uitkeringen als gevolg van de invoering van de Participatiewet doorzet en dat het aantal Ziektewet-uitkeringen stabiel blijft. Het lopende aantal WAO-uitkeringen neemt af doordat er wel uitstroom is, maar dat er afgezien van herlevingen, geen nieuwe uitkeringen worden verstrekt. De WAO is in 2006 vervangen door de WIA.

Tabel: Belangrijkste volumeverwachtingen

		2015 (raming)	2016 (raming)
<b>WW</b>	Nieuwe uitkeringen	596.000	570.000
	Beëindigde uitkeringen	619.000	599.000
	Lopende uitkeringen	417.000	388.000
<b>WIA</b>	Nieuwe uitkeringen	36.300	37.400
	Beëindigde uitkeringen	15.200	16.300
	Lopende uitkeringen	230.700	251.700
<b>WAO</b>	Nieuwe uitkeringen	900	800
	Beëindigde uitkeringen	28.400	21.800
	Lopende uitkeringen	315.500	294.600
<b>Wajong</b>	Nieuwe uitkeringen	4.500	3.400
	Beëindigde uitkeringen	6.400	6.600
	Lopende uitkeringen	248.700	245.500
<b>Ziektewet</b>	Instroom	202.500	200.500
	Uitkeringsjaren	87.600	85.400

### 2.2. Sociaal-medische beoordelingen

Voor iedereen die een arbeidsongeschiktheidsuitkering aanvraagt, beoordeelt UWV het recht op en de hoogte van de gevraagde uitkering. Tegelijkertijd stellen we vast wat de resterende arbeidsmogelijkheden zijn en of er recht is op arbeidsondersteuning. Dit alles doen we op onafhankelijke, professionele en zorgvuldige wijze. Daarnaast zorgen we voor herstelbegeleiding van mensen die een beroep doen op de Ziektewet.

We verwachten in 2016 61.600 sociaal-medische beoordelingen en 36.100 herbeoordelingen uit te voeren. Aanvullend hierop verwachten we 45.500 eerstejaars Ziektewet-beoordelingen uitvoeren en 32.200 beoordelingen in het kader van het project Integrale activering Wajong (zie hoofdstuk 6). Daarnaast worden in het kader van de Participatiewet 29.000 aanvragen verwacht voor de beoordeling van arbeidsvermogen (zie paragraaf 5.1). Het aantal uit te voeren herbeoordelingen is onzeker. UWV heeft nog maar beperkt ervaring opgedaan met de uitvoering van de nieuwe producten uit de Participatiewet en de capaciteitsbehoefte die deze nieuwe producten vergen. In de loop van 2016 zal UWV een steeds beter beeld krijgen van de daadwerkelijk te verwachten volumes.



**Tabel: Sociaal-medische beoordelingen**

	2015 (raming)	2016 (raming)
Sociaal medische beoordelingen WIA (excl. herbeoordelingen)	90.100	61.600
Sociaal medische herbeoordelingen	34.200	PM
Eerstejaars Ziektewet-beoordelingen	36.100	45.500
Integrale activering Wajong	21.900	32.200
Aanvragen beoordeling arbeidsvermogen	-	29.000

## 2.3. Re-integratiedienstverlening

UWV helpt mensen bij hun zoektocht naar werk. Klanten die extra ondersteuning nodig hebben, bieden we zo mogelijk persoonlijke dienstverlening.

### Dienstverlening aan WW'ers

In de eerste drie maanden bieden we online dienstverlening aan alle WW'ers (570.000 in 2016). Gedurende deze periode onderneemt de werkzoekende zelfstandig stappen om weer werk te vinden. Wij verwachten dat na die eerste drie maanden in 2016 nog 350.000 burgers bij hun zoektocht naar werk gebruik maken van de ondersteuning van UWV. Van hen zullen 315.000 gebruik maken van onze basisdienstverlening. Er zijn ook werkzoekenden die meer hulp van UWV nodig hebben om weer werk te vinden, zoals 50-plussers, jongeren en niet-digivaardigen. In 2016 verwachten we ongeveer 35.000 WW'ers te ondersteunen met intensieve dienstverlening.

### Dienstverlening aan arbeidsbeperkten

In 2016 verwacht UWV ongeveer 11.250 werkplannen op te stellen voor de re-integratie van mensen met een WIA-uitkering. Daarnaast zullen we ongeveer 700 participatieplannen opstellen voor mensen met een nWajong<sup>1</sup>-uitkering en 2.650 werkplannen voor mensen met een oWajong<sup>2</sup>-uitkering die zich hiervoor zelf bij UWV melden.

In het kader van het project Integrale activering Wajong verwachten we in 2016 meer dan 20.000 werkplannen op te stellen waarin we wederzijdse afspraken vastleggen over dienstverlening, verwachtingen en re-integratie.

**Tabel: Re-integratiedienstverlening**

	2015 (raming)	2016 (raming)
Basisdienstverlening	320.000	315.000
Intensieve dienstverlening	35.000	35.000
Werkplannen WIA	13.500	11.250
Werkplannen oWajong	500	2.650
Participatieplannen nWajong	1000	700
Integrale activering Wajong	-	20.000

## 2.4. Overige activiteiten

### Ontslagaanvragen

Werkgevers die een arbeidsovereenkomst zonder instemming van de betrokken werknemer willen beëindigen, kunnen sinds 1 juli 2015 uitsluitend een ontslagvergunning aanvragen bij UWV als er sprake is van bedrijfseconomische redenen of langdurige arbeidsongeschiktheid. De ontslagtoets voorkomt dat werknemers worden ontslagen zonder dat daar een redelijke grond voor is en ziet erop toe dat het afspiegelingsbeginsel correct wordt toegepast. UWV verwacht in 2016 46.000 ontslag aanvragen te behandelen (2015: 50.000).

### Tewerkstellingsvergunningen

Werkgevers die voor drie maanden of langer personeel willen aannemen uit landen buiten de Europese Economische Ruimte (EER) moeten een gecombineerde vergunning voor verblijf en arbeid aanvragen bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND). In deze situatie vraagt de IND aan UWV advies over het arbeidsmarktdeel. UWV handelt aanvragen af voor een tewerkstellingsvergunning wanneer geen verblijfsvergunning nodig is. We verwachten in 2016 in totaal 10.000 aanvragen voor tewerkstellingsvergunningen en verzoeken tot tewerkstellingsadviezen te behandelen (2015: 10.000).

<sup>1</sup> Nieuwe Wajong: aanvraag Wajong-uitkering vanaf 2010 en vóór 2015

<sup>2</sup> Oude Wajong: aanvraag Wajong-uitkering vóór 2010

## Handhaving

Als gevolg van de invoering per 1 juli 2015 van de systematiek van inkomstenverrekening in de WW neemt het aantal te onderzoeken signalen af. Doordat wijzigingen in de inkomenssituatie automatisch worden verwerkt (via de polisadministratie), is fraude door het opgeven van onjuiste inkomstengegevens in beginsel niet meer mogelijk. Dit leidt tot een grote daling van het aantal interne meldingen.

Tabel: Handhavingssignalen

	2015 (raming)	2016 (raming)
Externe melding	1.900	1.800
Interne melding	55.000	22.000
Telefonische controle	45.000	45.000
Fysieke inspecties	5.500	5.500

## Bezwaar en beroep

UWV kent een bezwaar- en beroepfunctie die heroverweegt en oordeelt in geschillen met klanten. Daarnaast worden juridische adviezen verstrekt en leerpunten aangedragen om de kwaliteit van de primaire processen te verbeteren. Het hogere aantal beroepszaken in 2016 is een na-effect van het hogere aantal bezwaarzaken in 2015.

Tabel: Bezwaar- en beroepszaken

	2015 (raming)	2016 (raming)
Bezwaarzaken	101.250	96.500
Beroepszaken	10.850	11.750
Hoger beroepszaken	2.300	2.300

## Gegevensuitwisseling

UWV verzorgt de uitwisseling van actuele en juiste gegevens en informatie uit het domein van werk en inkomen. De digitalisering van de samenleving en de decentralisatie van taken aan gemeenten leiden tot een toename van gegevensuitwisseling in 2016.

Tabel: Aantal gegevensuitwisseling

	2015 (raming)	2016 (raming)
Aantal gegevens polisadministratie	200 miljard	225 miljard
Aantal burgers in de polisadministratie	13 miljoen	13 miljoen
Aantal afnemende organisaties	1.200	1.500
Aantal leveringen aan afnemende organisaties	14.400	18.000

## Contact met de klant

UWV biedt steeds meer diensten aan via digitale kanalen. In 2016 zien we het aantal (digitale) contacten met onze klanten verder toenemen. We verwachten met name een stijging van het aantal bezoeken aan MijnUWV.nl en van het gebruik van het werkgeversportaal op uwv.nl. De verwachte daling van het aantal telefonische contacten als gevolg van de afname van het aantal uitkeringsgerechtigden wordt deels gecompenseerd door de extra vragen die wij verwachten als gevolg van de invoering van inkomstenverrekening in de WW.

Tabel: Contact met de klant

	2015 (raming)	2016 (raming)
uwv.nl (bezoekers per jaar)	60,7 miljoen	71,2 miljoen
werk.nl (bezoekers per jaar)	45,2 miljoen	45,2 miljoen
Telefonische contacten	6,4 miljoen	6,2 miljoen
Digitale berichten	2,3 miljoen	2,8 miljoen
Klachten	8.600	8.600
Ingebrekestellingen	1.100	1.100

---

## 3. Interne organisatie

Zonder een efficiënt werkende en goed georganiseerde interne organisatie kunnen we onze kernfuncties niet uitvoeren: het verstrekken van uitkeringen, het verrichten van sociaal-medische beoordelingen, het bemiddelen naar werk en het beheren en leveren van gegevens. De interne organisatie – mensen en systemen – is daarmee een randvoorwaarde voor het realiseren van de doelen in dit jaarplan.

Vanuit die wetenschap gaan we de komende jaren door met de modernisering van onze organisatie. UWV opereert in een dynamische omgeving. Beleidswijzigingen en bezuinigingen volgen elkaar in hoog tempo op. We zitten daardoor in een voortdurend proces van aanpassen aan en meegaan met nieuwe ontwikkelingen. Dat vereist wendbaarheid, aanpassingsvermogen en flexibiliteit. Van zowel onze medewerkers als van onze processen en systemen. Onze ambities ten aanzien van de modernisering van de organisatie moeten echter worden uitgevoerd met krapper wordende budgetten. Dit beperkt met name onze verandercapaciteit.

Een belangrijke organisatorische wijziging die we vanaf 2016 gaan doorvoeren, is de inrichting van één internetorganisatie. Door een nieuwe inrichting en positionering van de online dienstverlening binnen UWV zorgen we voor meer integraliteit in onze diensten. Hiermee bieden we de klant meer duidelijkheid in zijn contacten met UWV. Het model voor de internetorganisatie is tot stand gekomen door goed te kijken naar zes vergelijkbare organisaties (Rabobank, ANWB, SVB, Belastingdienst, Achmea en DUO). Bij deze herinrichting houden we aandacht voor de stabiliteit en betrouwbaarheid van onze dienstverlening.

### 3.1. Medewerkers

Zorgen voor een klantgerichte dienstverlening is de belangrijkste taak van onze medewerkers. De medewerkers zijn daarmee ons belangrijkste kapitaal en een doorslaggevende factor in de realisatie van onze ambitie. Een betere dienstverlening en een intensievere samenwerking met onze partners kunnen ook alleen tot stand worden gebracht dankzij de inzet, deskundigheid en betrokkenheid van onze medewerkers. In deze paragraaf schetsen we de ontwikkelingen en onze visie op personeelsbeleid voor de komende jaren. In paragraaf 9.1 gaan we vervolgens concreter in op onze plannen voor 2016.

#### Ontwikkelingen

Door de opgelegde bezuinigingen – en mogelijk gemaakt door technologische ontwikkelingen – is de dienstverlening steeds verder gedigitaliseerd en zijn werkprocessen geautomatiseerd. Dit impliceert een verdergaande verschuiving van administratief werk naar werk waarvoor specifieke kennis nodig is. Dat kan alleen met een personele bezetting die met deze ontwikkeling meebeweegt. Investeren in medewerkers is daarom noodzakelijk. Hierbij blijft UWV een inclusieve organisatie waarin ook ruimte is voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Daarnaast hebben de taakstelling die UWV moet realiseren en de verwachte daling van de werkloosheid de nodige gevolgen voor de omvang van ons personeelsbestand.

#### Duurzame inzetbaarheid

Deze ontwikkelingen vragen om vitale en flexibele medewerkers. Vitale medewerkers presteren beter omdat zij zich goed voelen, beter functioneren en in staat zijn om te anticiperen en te reageren op veranderingen. Onze inzet is erop gericht dat medewerkers, zo lang ze in dienst zijn en ongeacht hun leeftijd, in goede gezondheid en gemotiveerd een waardevolle bijdrage kunnen blijven leveren. Het hebben en behouden van een vitale organisatie is gezien de leeftijdsopbouw van ons personeel geen gering vraagstuk. Het aantrekken en behouden van jongeren is één kant van de medaille en wordt onder andere gerealiseerd door het aantrekken van trainees; de andere kant is dat het langer doorwerken van ouderen specifieke aandacht vraagt.

#### Investeren

Alle personele bewegingen die we willen inzetten, vragen om langetermijninzicht in wat nodig is én analyses op wat er de komende jaren met het personeelsbestand gebeurt. Om te kunnen sturen op de gewenste flexibiliteit en instroom van nieuwe kennis en ervaring zullen we moeten investeren in perspectieven van groei en ontwikkeling binnen en buiten de organisatie.

UWV biedt bij structureel werk een vast dienstverband aan zijn medewerkers. Bij verandering in het werk vragen we echter wel flexibiliteit van hen en de bereidheid om in zichzelf te investeren, zodat ze binnen of buiten UWV aan het werk kunnen blijven. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling, maar we begeleiden hen daarin graag. Mocht baanverlies dreigen, dan ondersteunen wij onze medewerkers. Hiervoor hanteren we een sociaal plan waarin afspraken zijn vastgelegd omtrent de aanzegging van boventalligheid en de rechten en plichten gedurende boventalligheid en bij uitdiensttreding.

### 3.2. ICT

ICT speelt een belangrijke rol in onze ambities rond dienstverlening en samenwerking. Dat geldt niet alleen voor de online diensten waar burgers gebruik van maken, maar ook voor de systemen die onze professionals ondersteunen.

---

UWV staat op ICT-gebied de komende jaren voor een grote opgave. De eerder door ons geformuleerde ICT-doelstellingen zijn nog steeds van kracht: we geven prioriteit aan stabiliteit en continuïteit en we verbeteren het leveranciersmanagement en de interne sturing.

### Stabiliteit, continuïteit en vereenvoudiging

We willen onze werkprocessen automatiseren en onze dienstverlening verder digitaliseren. Onze mogelijkheden zijn echter beperkt. Onze eerste prioriteit ligt bij de toegankelijkheid, beschikbaarheid en veiligheid van de systemen. Daarom geven we binnen de releasecapaciteit in de periode 2016-2017 de hoogste prioriteit aan verbetering van de continuïteit en stabiliteit en aan vereenvoudiging van het systeemlandschap.

Door de verschillende fusies in de geschiedenis van UWV en door aanpassing van ICT-systemen aan veranderde wet- en regelgeving is door de jaren heen een omvangrijk en complex systeemlandschap ontstaan. We zijn weliswaar in staat massale en ingewikkelde (uitkerings)processen betrouwbaar en efficiënt uit te voeren, maar er bestaan grenzen aan de mogelijkheden tot het doorvoeren van aanpassingen. Het aantal systemen is groot en de systemen zijn bovendien onderling verweven. De in 2014 herziene ICT-strategie gaat ervan uit dat we de huidige systemen langer gebruiken. We moderniseren het ICT-landschap in overzichtelijke stappen; daardoor vermijden we risicovolle en kostbare trajecten voor de aanschaf en implementatie van nieuwe producten. We willen het geheel aan systemen minder complex en onderling verweven maken, zodat veranderingen eenvoudiger en minder risicovol zijn door te voeren. Gerichtte ingrepen moeten de beschikbaarheid onder intensieve belasting tijdens piekmomenten verbeteren. Doordat we prioriteit geven aan stabiliteit, continuïteit en vereenvoudiging is de ruimte voor het implementeren van wijzigingen als gevolg van nieuwe wet- en regelgeving beperkt.

Op onderdelen onderzoeken we of grotere stappen haalbaar zijn, zoals bij het voornemen om van drie betaalstraten van de verschillende uitkeringsregelingen terug te gaan naar één betaalstraat voor alle uitkeringen. De twee oude systemen die van hun betaalfunctie worden ontdaan, worden daardoor kleiner en kunnen in volgende stappen weer gemakkelijker worden gemoderniseerd.

Door de bezuinigingstaakstellingen van de afgelopen jaren is de online dienstverlening een grotere rol gaan spelen in de dienstverlening aan de klant en zijn interne processen steeds verder geautomatiseerd. De stabiliteit en beschikbaarheid van de ICT-systemen is daardoor van doorslaggevend belang bij de bedrijfsvoering en dienstverlening. Dit vereist forse investeringen en brengt een relatief hoge beheerslast met zich mee. De financiering van de middelen die nodig zijn om het ICT-landschap op niveau te brengen en te houden is de komende jaren een aandachtspunt.

### Leveranciersmanagement

We geven in 2016 verder invulling aan het verbeteren van het leveranciersmanagement. We ontwikkelen zakelijke partnerschappen met de leveranciers. Op basis van de afgesloten contracten bevorderen we de samenwerking met en tussen leveranciers om tot het gewenste flexibiliteitsniveau en marktconforme diensten te kunnen komen. Pro-activiteit, vertrouwen, toegevoegde waarde en het managen van wederzijdse verwachtingen zullen sleutelwoorden zijn in de relatie met de leveranciers.

Zo gaan we binnen de eerder aanbestede mantel voor applicatieontwikkeling en -onderhoud meer werken met zogeheten minicompetities; hiermee kunnen we beter inspelen op veranderende eisen en de continuïteit van onze dienstverlening beter borgen. In 2016 wordt een minicompetitie gehouden voor de aanbesteding van de e-dienstverleningsportefeuille. De complexiteit van deze portefeuille maakt dat elke transitie (naar een andere leverancier) continuïteitsrisico's en hoge transitiekosten met zich meebrengt. Daarom hebben we ervoor gekozen om bij de minicompetitie een relatief lange contractduur te hanteren. Hiermee beperken we de transitierisico's en borgen we de continuïteit van de bedrijfsvoering en dienstverlening.

Daarnaast dient een besluit te worden genomen over de opvolging van de datacenterdienstverlening. Het huidige contract voor het rekencentrum loopt eind 2017 af. UWV zal, in samenhang met de minicompetities voor e-dienstverlening en Primaire Systemen, een route vinden en met het ministerie van SZW overleggen over de juiste balans tussen bedrijfsrisico's, rechtmatigheid, migratiekosten, verandercapaciteit en tempo.

UWV zal waar dit voordelen biedt de samenwerking met andere partijen zoeken. We worden daarbij gesteund door de kaders die op Rijksniveau worden ontwikkeld. We zullen met het ministerie van SZW in overleg treden over het uitvoeren van een effectiviteitstoets en een juridische toets op onze bedrijfsvoeringvoorzieningen. Aan de hand hiervan willen wij met het ministerie van SZW de wenselijkheid en haalbaarheid van deelname aan generieke ICT-voorzieningen van de Rijksoverheid bespreken.

### Sturing op ICT

De aansturing van ICT-projecten verdient zowel binnen UWV als overheidsbreed veel aandacht. Binnen UWV doen we dit onder meer door de informatievoorzieningsketen meer en eerder te betrekken in de voorbereiding van nieuwe wetgeving en door de besluitvorming rond het projectportfolio te integreren in het begrotingsproces. Daarnaast streven we naar een efficiëntere ontwikkeling van ICT-producten zodat we met de beperkte middelen waarover we beschikken de minimaal noodzakelijke verbeteringen kunnen realiseren. Binnen UWV wordt de verantwoordelijkheid voor de totale ontwikkeling en het beheer van ICT-producten integraal belegd in regisseursfuncties.

In het najaar van 2014 heeft de tijdelijke parlementaire commissie ICT een rapport uitgebracht over ICT-projecten bij de overheid. Inmiddels is ook de kabinetsreactie verschenen. UWV is met het ministerie van SZW in gesprek over de

---

wijze waarop de aanbevelingen kunnen bijdragen aan de verbetering van de aansturing op ICT-projecten. Bij grotere ICT-projecten zal UWV gebruik maken van de advisering door het Bureau ICT Toetsing (BIT). Een analyse van de 10 BIT-regels uit het rapport leert dat deze voor het overgrote deel reeds onderdeel zijn van de werkwijze en sturing op ICT-projecten binnen UWV.

### 3.3. Bezuinigingen

Nadat we in de periode 2012-2015 al een bedrag van € 401 miljoen aan besparingen hebben doorgevoerd, dient UWV te komen tot een verdere verlaging van de uitvoeringskosten. In het regeerakkoord Rutte II is UWV een taakstelling van € 88 miljoen opgelegd voor de periode 2016-2018 (inclusief de oploop van de taakstelling uit het regeerakkoord Rutte I). Op dit moment zijn we nog met het ministerie van SZW in gesprek over een deel van de invulling van de gevraagde bezuinigingen.

In 2016 realiseren we besparingen door een slimmere inrichting van onze handhaving. Door de invoering van inkomstenverrekening in de WW is fraude door het opgeven van onjuiste inkomsten in principe niet meer mogelijk. De opgegeven inkomsten worden een maand later gecontroleerd met de inkomstengegevens uit de polisadministratie. Door deze geautomatiseerde controle van gegevens is minder handavingsinzet nodig (zie ook hoofdstuk 8). Daarnaast besparen we op onze kosten doordat meer werkgevers eigenrisicodragers voor de Ziektewet worden. Deze werkgevers zijn dan zelf verantwoordelijk voor de betaling van de ZW-uitkering aan en re-integratie van hun zieke (ex-)werknemers.

De komende jaren gaan we ook aan de slag met een herontwerp van het ZW-Arboproces (claimbeoordeling en acties gericht op bevordering van de arbeidsparticipatie) voor de zogenaamde vangnetgroepen binnen de Ziektewet: zieke werklozen, werknemers die ziek zijn bij einde van het arbeidscontract en zieke uitzendkrachten. We brengen de ZW-Arbodienstverlening vanuit de verschillende organisatieonderdelen onder in één Arbo-unit en gaan de activiteiten onderverdelen in die van de casemanager (de rol die normaal gesproken de werkgever vervult) en die van de Arbodienst. De activiteiten van de casemanager organiseren we in een aparte unit. Daarnaast gaan we werken met risicoprofielen, waarbij de geboden dienstverlening verschilt per profiel. Binnen het nieuw proces zal een intensivering aan de kop van het proces (eerste 13 weken) plaatsvinden. De eerste organisatorische wijzigingen worden – na afronding van het medezeggenschapstraject – zo mogelijk al in 2016 doorgevoerd, waarna we verwachten in de jaren erna besparingen te kunnen realiseren op het uitvoeringsproces. We gaan ervan uit dat het nieuwe proces in 2018 volledig is ingevoerd.

De afgelopen jaren heeft UWV grote stappen gezet als het gaat om de efficiency van de primaire bedrijfsprocessen. Een verdere kostenreductie is alleen denkbaar door verdergaande vereenvoudiging en automatisering van onze processen. Onze ambities op het gebied van digitalisering en vereenvoudiging van de WW zijn ondergebracht in het programma e-Werken. We willen daarbij, in samenspraak met SZW, zowel de uitvoeringscomplexiteit reduceren als de architectuur van ons systeemlandschap vereenvoudigen. Dit draagt tevens bij aan een grotere wendbaarheid van de interne organisatie. Binnen het programma e-Werken wordt ook een herontwerp voor de uitvoering van arbeidsongeschiktheidswetten verkend. In 2016 zullen deze activiteiten worden voortgezet.

Met het programma Redesign WERKbedrijf is de afgelopen jaren een belangrijke bijdrage geleverd aan de besparingsdoelstelling van UWV. Dit programma is in 2015 succesvol afgerond; we hebben de met het ministerie van SZW afgesproken resultaten en besparingen gerealiseerd (hoofdpijn: een halvering van het structurele budget en van de formatie). Vanaf 2016 worden de resterende activiteiten rondom het programma en rondom onze dienstverlening in het bijzonder, belegd binnen de reguliere organisatie. In dit kader wordt onder andere gekeken naar het creëren van functionaliteit om cv's en vacatures te uploaden. Meer over onze online dienstverlening is te vinden in hoofdstuk 4.

Onze zoektocht naar aanvullende besparingen vindt plaats tegen de achtergrond van een op meerdere fronten aflopend budget. Als gevolg van de overgang van de verantwoordelijkheid van jonggehandicapten naar gemeenten lopen de budgetten die beschikbaar zijn voor re-integratie van de huidige Wajongers eveneens af. Dit zet de dienstverlening voor deze groep onder druk. Ook voor de WGA-groep geldt dat opnieuw moet worden gekeken naar de balans tussen de beschikbare middelen en de gewenste dienstverlening. We zijn hierover in gesprek met het ministerie van SZW.

---

## 4. Dienstverlening

Mensen die een beroep doen op onze dienstverlening zijn van ons afhankelijk. Ze kunnen er niet voor kiezen om naar 'de concurrent' te stappen. Een van de belangrijkste opgaven voor UWV is dan ook om hen een betrouwbare, kwalitatief goede en toegankelijke dienstverlening te bieden, in een vorm die zo veel mogelijk tegemoetkomt aan hun wensen en behoeften. We vinden het cruciaal om over de ontwikkeling van onze dienstverlening met alle betrokken partijen nauw contact te houden. We betrekken onze cliëntenraden daarom bij de ontwikkeling en verbetering van onze dienstverlening en producten. En we praten met onze stakeholders, zoals gemeenten, werkgevers- en werknemersorganisaties, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en de Nationale ombudsman.

Mensen die met UWV te maken krijgen, bevinden zich doorgaans in een kwetsbare positie. Ze hebben hun baan verloren of kunnen (gedeeltelijk) niet werken door ziekte of een arbeidsbeperking. Ze zijn onzeker over de toekomst en door de complexe wetgeving weten ze soms niet goed welke rechten en plichten hun nieuwe situatie met zich meebrengt. UWV is er voor alle vragen die mensen op dat moment hebben. Onze dienstverlening is erop gericht mensen zoveel mogelijk te helpen op een manier die aansluit op hun behoeften en mogelijkheden. Digitaal waar het kan en persoonlijk waar het nodig is.

We verwijzen klanten voor informatie zo veel mogelijk naar uwv.nl. Burgers die beperkt digivaardig zijn, ontvangen van ons een flyer waarin we uitleggen hoe ze van onze online dienstverlening gebruik kunnen maken, bijvoorbeeld als het gaat om het aanvragen van een DigiD en het werken met Mijn UWV en de Werkmap. We ondersteunen deze klanten ook via inlooppreekuren op de vestigingen en via de UWV Telefoon. Aan klanten die niet-digivaardig zijn vanwege een beperking of handicap, geven we aangepaste papieren brochures. Deze brochures zijn toegesneden op onder meer laagletterdheid en bevatten informatieve afbeeldingen.

Wanneer iemand ontevreden is over de handelswijze van UWV, kan hij een klacht indienen. Wanneer iemand het niet eens is met een formele beslissing van UWV, kan hij of zij een bezwaar indienen. We spannen ons in om zo snel mogelijk tot een oplossing te komen. Zowel bij een klacht als bij een bezwaar bieden we de mogelijkheid om gebruik te maken van mediation. Hierbij kijkt een onafhankelijke bemiddelaar, een mediator, mee met het probleem. Hierdoor ontstaan nieuwe kansen om het met elkaar eens worden. De mediator is neutraal en neemt geen standpunt in, maar bekijkt of de oplossing kan worden uitgevoerd. Daarnaast analyseren we binnengekomen klachten om te bezien waar we onze dienstverlening kunnen verbeteren.

### 4.1. Klantgerichtheid en klantbejegening

We willen onze klantgerichtheid en klantbejegening verbeteren. Om ervoor te zorgen dat de klant ons als één UWV ervaart, is een divisie-overstijgende aanpak nodig. In 2015 is het programma 'Uitstekende dienstverlening' gestart om alle UWV-verbeteracties onder één noemer te brengen en sturing te geven aan de overkoepelende thema's. Dit programma wordt in 2016 voortgezet. Het richt zich op dienstverlening in de breedste zin van het woord: van online tot persoonlijk en van uitkeringsgerechtigden tot werkgevers. Op basis van gedegen data-analyses over wat onze klanten willen en hoe zij de processen beleven (de 'klantreis') zijn in 2015 verschillende verbeteracties geformuleerd en ingezet. De klantreizen leveren UWV input voor een juiste balans in gebruikersgemak, behoefte en wensen van de klant en kosten. De verschillende processen worden, binnen de financiële en wettelijke kaders, meer vormgegeven vanuit de beleving van de klant in plaats van onze eigen interne werkwijze.

We zetten acties in gang die gericht zijn op het verbeteren van de klantcommunicatie en het verwachtingenmanagement. We verbeteren bijvoorbeeld de standaardbrieven, we zorgen voor goede voorlichting, geven klanten feedback en bellen hen bij ingrijpende beslissingen. Daarnaast zetten we in op het verbeteren van het klantgemak, onder andere door online communicatie met UWV mogelijk te maken en doorlooptijden terug te dringen. Daarnaast focussen we op de klantbejegening. We bejegenen de klant – of het nu online, schriftelijk of mondeling is, op individuele basis of groepsgewijs – altijd respectvol en met empathie en we leggen duidelijk uit wat we van hem of haar verwachten. Houding en gedrag van onze medewerkers zijn hierbij natuurlijk van belang. Om hen hiervoor zo goed mogelijk toe te rusten, is een intern leer- en ontwikkeltraject opgesteld.

We monitoren de voortgang van de verschillende verbeteracties en toetsen de effecten op de klantwaardering. Daarbij houden we ook scherp in de gaten wat de effecten van gewijzigde wet- en regelgeving zijn op de klantwaardering. Ook de overgang naar meer online dienstverlening kan de klanttevredenheid onder druk zetten. Enerzijds sluit online dienstverlening niet altijd aan bij de verwachtingen en wensen van klanten; anderzijds zijn er klanten die moeite hebben met het digitale kanaal.

### 4.2. Dienstverleningskanalen

De overheid verwacht dat burgers meer zaken zelf regelen en zelf de regie nemen. Tegelijkertijd wordt de burger assertiever en stelt hogere eisen aan onze dienstverlening. We hebben binnen onze budgettaire mogelijkheden geen ruimte om iedere klant face-to-face dienstverlening te bieden. Daarom gaan we voor WW'ers uit van het 'click-call-face-principe'. WW'ers bieden we in de eerste drie maanden van hun werkloosheid over het algemeen uitsluitend online dienstverlening. Wie onvoldoende digivaardig is, kan rekenen op persoonlijke hulp op een van onze vestigingen. Dankzij onze inzet op online dienstverlening voor een deel van onze klanten creëren we ruimte om persoonlijke aandacht te

geven aan werkzoekenden die niet op eigen kracht de weg naar werk vinden, zoals oudere werklozen en mensen met een arbeidsbeperking.

### Persoonlijke dienstverlening<sup>3</sup>

De afgelopen jaren zijn we steeds meer diensten online gaan aanbieden. De mogelijkheden voor online dienstverlening zijn enorm toegenomen en door die digitalisering konden we een groot deel van de opgelegde bezuinigingen invullen. Voor een deel van de mensen sluit online dienstverlening aan bij hun wensen, maar we merken ook dat een aantal mensen er moeilijk mee de uit de voeten kan en beter geholpen zou zijn met persoonlijk contact. Het is onze ambitie om iedereen die dat nodig heeft de mogelijkheid te bieden tot persoonlijk contact met één van onze medewerkers. Wij zijn van mening dat we hen daarmee een betere ondersteuning kunnen bieden en hen zo sneller op weg naar werk kunnen helpen. We gaan hierover het gesprek aan met het ministerie van SZW.

Ondanks de digitalisering bieden we ook in 2016 nog veel face-to-face dienstverlening aan. Dat geldt voor de re-integratiedienstverlening aan arbeidsbeperkten, Wajongers en werkzoekenden die langer dan drie maanden een WW-uitkering ontvangen. Daarnaast zijn er diensten die zich simpelweg niet lenen voor digitalisering. Denk bijvoorbeeld aan sociaal-medische (her)beoordelingen en het vaststellen van de resterende arbeidsmogelijkheden en van het recht op arbeidsondersteuning.

### Online dienstverlening

De Rijksoverheid werkt momenteel aan de ontwikkeling van de wet Generieke Digitale Dienstverlening. Met deze wet wordt geregeld dat burgers en bedrijven als zij dat willen digitaal kunnen communiceren met de overheid. Daarnaast brengt dit voor overheidsorganisaties zoals UWV een aantal specifieke verplichtingen met zich mee zoals de plicht om aan te sluiten op overheidsbrede voorzieningen zoals het ondernemingsdossier en MijnOverheid. Deze nieuwe wet past bij de gekozen strategie van UWV om klanten eenduidige, eenvoudige en efficiënte communicatie aan te bieden via het digitale kanaal. Veel van onze klantprocessen zijn daarom al gedigitaliseerd. Daar waar dit nog niet is gebeurd zal UWV onderzoeken hoe een kwalitatief goede digitale dienstverlening kan worden gerealiseerd. In 2016 worden de voorbereidingen opgestart, waarna in de jaren erna de implementatie plaatsvindt.

De ambitie om klanten zo zelfstandig mogelijk online zaken met UWV te laten regelen, vraagt boven alles om een stabiel, beheersbaar en veranderbaar digitaal kanaal (zie hoofdstuk 3.2). In 2016 zetten we in dit verband een volgende stap met de automatisering en digitalisering van de ontslagprocedure. Dit houdt in dat we het werkproces voor werkgevers en voor onze medewerkers vergemakkelijken. Dat geldt ook voor de koppeling van systemen met de IND en de Inspectie SZW in het kader van de tewerkstellingsvergunningen. Verder vergroten we in 2016 de toegankelijkheid verder door 'single sign-on' in te voeren voor alle UWV-internetkanalen. Hierdoor hoeft de klant voortaan slechts eenmaal in te loggen om toegang te krijgen tot alle online diensten van UWV. Onze dienstverlening aan werkgevers en hun intermediairs maken we meer gebruiksvriendelijk. Dat doen we onder andere door het werkgeversportaal op [uwv.nl](http://uwv.nl) en Digipoort door te ontwikkelen en de aangeboden diensten en functionaliteiten, zoals de berichtenbox en een veilig uploadmechanisme, uit te breiden.

Ook zetten we verdere stappen in het digitaliseren van de processen rond bezwaar en beroep. Burgers dienen in de nieuwe situatie hun bezwaar zoveel mogelijk online in. Via een speciaal portaal op [uwv.nl](http://uwv.nl) kunnen zij communiceren met UWV rondom hun bezwaarzaak. Daarvoor is het nodig dat UWV een stabiel digitaal kanaal beschikbaar stelt. Voor niet-digivaardige klanten houden we andere kanalen open.

Online dienstverlening stelt hoge eisen aan het beveiligingsniveau (zie ook hoofdstuk 7). UWV maakt gebruik van overheidsbrede voorzieningen zoals DigiD. Het eID-stelsel, als opvolger van DigiD, vermindert de kwetsbaarheid van het huidige DigiD-stelsel en biedt voor UWV de mogelijkheid om het beveiligingsniveau aan te laten sluiten op de aard van de gegevens (medische gegevens vereisen bijvoorbeeld een hogere beveiligingsgraad). Hiermee kunnen we onze dienstverlening verder digitaliseren. Het is voor UWV daarom van belang dat het eID-stelsel snel tot stand komt. We ondersteunen de ontwikkeling van het eID-stelsel daar waar mogelijk.

### Ondersteuning niet- en minder-digivaardigen

Door de vergrote inzet op online dienstverlening krijgen we steeds beter in beeld welke van onze klanten moeite hebben met het gebruik van onze digitale kanalen. Deze klanten bieden we persoonlijke ondersteuning. Klanten die niet met het digitale kanaal om kunnen gaan, bieden we een alternatief voor de online dienstverlening. Daarnaast zijn er diensten die nog niet gedigitaliseerd zijn of die zich niet goed lenen voor digitalisering. Met het ministerie van SZW is afgesproken om bij de SUWI-evaluatie in 2015 te bezien in hoeverre de ondersteuning van beperkt- of niet-digivaardige klanten structureel nodig is. Vooruitlopend daarop is voor 2016 extra budget toegekend.

### Uwv.nl en werk.nl

Op dit moment heeft UWV meerdere websites waar dienstverlening van UWV kan en soms ook móet worden afgenomen. Zo zijn bepaalde diensten op [uwv.nl](http://uwv.nl) te vinden en andere op [werk.nl](http://werk.nl). We vinden het voor burgers niet altijd duidelijk waarvoor ze op welke website moeten zijn. Om meer aan te sluiten op de beleving van de burger, zijn we daarom in 2015 begonnen om de diensten te herverdelen over de portalen. In 2016 werken we hieraan verder. Het voornemen is [Uwv.nl](http://Uwv.nl) / [MijnUWV](http://MijnUWV) zoveel mogelijk het centrale punt in de online dienstverlening van UWV te laten zijn;

<sup>3</sup> Wanneer we in dit jaarplan spreken over persoonlijke dienstverlening of persoonlijk contact, dan verwijzen we naar een face-to-face gesprek tussen een klant en een medewerker van UWV.

---

werk.nl wordt daarmee een platform waar vraag en aanbod op de arbeidsmarkt bij elkaar komen, zowel landelijk als regionaal. Hierbij wil UWV nauw samenwerken met uitzendorganisaties, gemeenten en werkgeversorganisaties.

### 4.3. Schuldhulpverlening

Sinds 1 juli 2012 is de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening van kracht. Gemeenten hebben de wettelijke taak om een breed toegankelijke en integrale schuldhulpverlening te organiseren en zijn verantwoordelijk om als regisseur op te treden. In zijn rapport 'In het krijt bij de overheid' (2013) heeft de Nationale Ombudsman aangegeven dat bij het realiseren van behoorlijke schuldhulpverlening ook een rol is weggelegd voor andere overheidsinstanties, zoals de Belastingdienst, SVB en UWV.

We herkennen dit signaal. UWV is vaak de eerste partij in de keten die te maken krijgt met burgers die in een uitkeringssituatie terecht komen. In de meeste gevallen worden burgers daarbij geconfronteerd met een inkomensdaling en in sommige gevallen ook met schuldenproblematiek. De aandacht van deze burgers wordt in hoge mate opgeslokt door hun financiële situatie. Het vinden van werk of re-integratie kan daarbij naar de achtergrond verdwijnen. Uit onderzoek van UWV uit 2015 is gebleken dat werkzoekenden met schulden moeilijker aan de slag komen dan werkzoekenden zonder schulden.

De onderzoeksresultaten zijn voor UWV aanleiding om een meer actieve rol te spelen bij het signaleren van schulden bij uitkeringsgerechtigden. UWV-medewerkers met klantcontacten zijn inmiddels opgeleid om schuldproblemen eerder te herkennen. Ze kunnen dan doorverwijzen naar de gemeente. Daarnaast onderzoeken we in 2015 welke preventieve activiteiten we vanaf 2016 kunnen inzetten zodat de burger zich sneller kan richten op het vinden van werk of re-integratie. Hierbij verkennen we zowel de mogelijkheid om met schuldhulpverleningsinstanties samen te werken als de mogelijkheden die we hebben om zelf ondersteuning aan burgers te bieden.



---

## 5. Samenwerking

UWV is een publieke organisatie die midden in de samenleving opereert. De taak die wij vervullen – het bemiddelen van werkzoekenden naar werk en het verstrekken van inkomen in geval van werkloosheid, ziekte of arbeidsongeschiktheid – kunnen wij alleen met behulp van anderen vervullen. De Participatiewet en de daaraan gekoppelde banenafpraak zorgt voor een complexe verdeling van taken tussen UWV en gemeenten. De verantwoordelijkheid voor de bemiddeling van mensen met een arbeidsbeperking is belegd in de arbeidsmarktregio. Binnen de arbeidsmarktregio werken we samen met gemeenten, sociale partners, SW-bedrijven, onderwijsorganisaties en private organisaties om zoveel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan werk te helpen. Aan de decentrale uitvoering kan UWV de sterke kanten van een centrale uitvoering toevoegen: landelijke rechtsgelijkheid, een uniforme uitvoering en schaalvoordelen die zorgen voor lagere kosten. We stellen onze expertise, onze infrastructuur en onze kennis graag beschikbaar. We ondersteunen sociale partners met landelijke, regionale en sectorale arbeidsmarktinformatie. Met SW-bedrijven delen we de verantwoordelijkheid voor een kwetsbare groep met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. We proberen hierbij van elkaar te leren.

Naast onze regionale partners zijn ook werkgevers en de uitzendbranche belangrijke partners voor UWV. Werkgevers zorgen voor banen en zijn daarmee voor zowel UWV als gemeenten van groot belang voor het realiseren van onze ambities. We proberen hen zoveel mogelijk samen met gemeenten tegemoet te treden. In steeds meer regio's wordt daarnaast samengewerkt met uitzendbureaus. We delen een gezamenlijk belang: het aan het werk helpen van zoveel mogelijk mensen.

### 5.1. Integrale aanpak in de arbeidsmarktregio

Gedurende 2015 worden belangrijke stappen gezet in de samenwerking tussen de verschillende partijen in de regio in het kader van de decentralisaties. De samenwerking op de regionale arbeidsmarkt krijgt vorm via de regionale werkbedrijven waarin ook UWV participeert. 2016 zal in het teken staan van het verder uitwerken, ontwikkelen en optimaliseren van die samenwerking. Regio's die aangeven met ons samen te willen werken, bieden we een uitgestoken hand. In de regio's waar de samenwerking al goed loopt, zetten we ons in om die samenwerking vast te houden.

We trekken in de arbeidsmarktregio samen op met gemeenten en private partners om bij werkgevers baanopeningen te creëren ten behoeve van de banenafpraak. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de regionale arbeidsmarktinformatie die UWV levert. Bij plaatsingen wordt geen onderscheid gemaakt tussen doelgroepen van UWV en gemeenten. We willen daarnaast ook andere UWV-doelgroepen meenemen in de werkgeversdienstverlening die vanuit de regionale werkbedrijven wordt georganiseerd. Werkgevers zien wij als belangrijke partners voor zowel UWV als gemeenten. Zij bieden immers de banen. Samen met gemeenten willen we het kennis- en adviescentrum in de regio zijn, voor alle arbeidsmarktvragestukken van werkgevers (meer over de werkgeversdienstverlening is te vinden in hoofdstuk 6).

Om zoveel mogelijk mensen uit de gezamenlijke UWV- en gemeentelijke doelgroepen te kunnen plaatsen, is het van belang dat iedere werkzoekende vindbaar is. Om onze regionale samenwerkingspartners te ondersteunen, bieden we werk.nl en de systemen Sonar en WBS aan voor gemeenschappelijk gebruik. Ook stellen we onze mantelcontracten voor het afnemen van diensten van re-integratiebedrijven beschikbaar aan arbeidsmarktpartners. Hiermee bevorderen we de transparantie op de arbeidsmarkt en dragen we bij aan een efficiëntere overheid. We hebben echter wel te maken met steeds krappere budgetten. Een goede afweging van de kosten en besparingen binnen de keten is daarom dus van groot belang. We vragen het ministerie van SZW hierin een regisserende rol op zich te nemen.

#### Leren en werken

In de samenwerkingsverbanden 'Leren en Werken' werken UWV, gemeenten, onderwijsinstellingen, kenniscentra en het bedrijfsleven op regionaal niveau samen aan het verbinden van onderwijs en arbeidsmarkt. Niet alleen voor jongeren en werkzoekenden, maar ook voor werknemers en mensen zonder uitkering. We faciliteren deze samenwerking in 2016 met de inzet van ons Competentie Testcentrum.

We zoeken naar mogelijke werkplekken met scholingsmogelijkheden, zetten in op het creëren van meer leerwerkplekken (gebruikmakend van diverse financieringsbronnen) en stimuleren intersectorale mobiliteit door werknemers en werkzoekenden te voorzien van arbeidsmarktgerichte scholingsadviezen.

#### Ondersteunende diensten voor gemeenten

Met de Participatiewet worden gemeenten verantwoordelijk voor de nieuwe instroom van jongeren met een arbeidshandicap en arbeidsvermogen die ondersteuning nodig hebben bij het vinden van een baan. Deze voor gemeenten nieuwe doelgroep heeft veelal een andere begeleiding nodig dan de werkzoekenden waar gemeenten tot nog toe mee werkten. Dat vereist extra inspanning en kennis van gemeenten.

UWV faciliteert deze veranderingen door de samenwerking aan te gaan met en ondersteuning te bieden aan gemeenten. Door samen te werken deelt UWV zijn kennis en ervaring over de dienstverlening aan jongeren met een arbeidsbeperking. UWV levert een aantal wettelijk vastgelegde en een aantal aanvullende diensten aan gemeenten. Onder wettelijke vastgelegde diensten vallen de Indicatie Banenafpraak, het Advies Beschut Werken en het Advies Medische Urenbeperking. Daarnaast wordt een beoordeling van arbeidsvermogen geïntroduceerd. Voor deze diensten

ontvangen wij financiering vanuit het ministerie van SZW. Naast de wettelijk vastgelegde diensten kunnen gemeenten tegen een vergoeding gebruik maken van een aantal aanvullende diensten: het Sociaal Medisch Advies, Verzekeringsarts Consult, Arbeidsdeskundig Consult, Advies Studietoelage, Loonwaardebepaling en Competentietests.

Niet alleen gemeenten kunnen een indicatie Banenafpraak aanvragen, maar ook de burger zelf. Vooral voor leerlingen uit het Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO), het praktijkonderwijs en de Entree-opleidingen van het ROC is het belangrijk dat zij zich rechtstreeks bij ons kunnen aanmelden voor een beoordeling voor zowel de indicatie Banenafpraak als de aanvraag voor de Wajong-uitkering. Hierop hebben we ons werkproces aangepast.

## 5.2. Samenwerking met andere partijen

Behalve met gemeenten en sociale partners in de regionale werkbedrijven, werken we ook samen met tal van andere organisaties. Doel is het bereiken van een grotere effectiviteit en efficiëntie en het vergroten van de mogelijkheden voor onze klanten om weer aan werk te komen.

### SZW als eigenaar

Het ministerie van SZW is de eigenaar en opdrachtgever van UWV. We voeren echter steeds vaker opdrachten uit voor of werken intensief samen met andere departementen. Dit past binnen een efficiënt werkende overheid, waarbij we onze expertise en infrastructuur ter beschikking stellen aan anderen. Bij opdrachten van andere departementen zoeken we altijd overleg met en instemming van het ministerie van SZW. Van het ministerie van SZW vragen wij in zijn rol als onze eigenaar dat het onze belangen vertegenwoordigt in de interdepartementale overleggen.

Ook de inzet op het stabiel en toekomstbestendig maken van onze ICT-organisatie vraagt om een nadrukkelijke rol van onze eigenaar. Door de komende jaren prioriteit te geven aan modernisering en vereenvoudiging van onze ICT-systemen, is de ruimte voor het doorvoeren van nieuwe wetwijzigingen en nieuwe bezuinigingen zeer beperkt. Om de ambities ten aanzien van de stabiliteit en continuïteit van de uitvoering waar te maken, dient dit onderwerp prominent op de politieke agenda te worden geplaatst.

### Andere overheidspartijen

In het kader van de digitale overheid, de verbetering van de dienstverlening en het efficiënter werken van de overheid werken we veel samen met andere uitvoeringsorganisaties. Zo werken we met de Belastingdienst aan een stabiele loonaangifteketen, met de SVB aan internationale handhaving en het Centraal Justitieel Incassobureau (CJIB) voor het innen van vorderingen. Omdat beleid van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) doorwerkt op de werkprocessen van UWV in zijn rol van pseudo-werkgever voor mensen met een uitkering, werken we ook nadrukkelijk samen met uitvoeringsinstanties binnen het VWS-domein (CAK en Zorginstituut Nederland). Verder treden we mede namens de Belastingdienst, SVB en DUO op als trekker van het expertisecentrum voor informatiebeveiliging en privacybescherming (CIP). Ook op het gebied van Huisvesting wordt samengewerkt met andere overheidsorganisaties zoals SVB en CIZ.

Op het gebied van inkoop richten we ons op het uitwisselen van kennis en, waar mogelijk, een gezamenlijke uitvoering met zbo's en de Rijksoverheid. In 2016 zal de al langer bestaande samenwerking tussen de tien grootste zbo's op het gebied van inkoop verder worden uitgebouwd en geconcretiseerd. De tien deelnemende zbo's zullen gezamenlijk een coördinator benoemen die samenwerkingskansen en -trajecten initieert. Door middel van vier vakgroepen willen we vakkennis vergaren en delen waarmee alle zbo's hun voordeel kunnen doen.

### Kennisdeling

We beschikken over veel kennis en die delen we graag. We voeren eigen onderzoek uit en subsidiëren onderzoek om onze eigen dienstverlening te kunnen verbeteren en de arbeidsmarkt beter te laten functioneren. Voor de jaren 2016 en 2017 wordt een nieuwe UWV-brede kennisagenda opgesteld. Deze kennisagenda biedt een overzicht van de belangrijkste kennisvragen voor de komende jaren. Deze zijn ondergebracht in acht thema's:

- professionalisering en vakmanschap
- samenwerking in de regio
- bevorderen arbeidsparticipatie
- maatschappelijke en arbeidsmarktontwikkelingen
- uitstekende dienstverlening
- gedragsbeïnvloeding
- effectieve dienstverlening
- armoede en schulden

De inzichten die voortvloeien uit deze eigen en gesubsidieerde onderzoeken delen we via het UWV Kennisverslag, kennismemo's, onderzoeksrapportages, de UWV Kennisnieuwsbrief en tijdschriftartikelen.

In een sterk veranderende arbeidsmarkt is het belangrijk om te weten in welke sectoren tekorten en overschotten te verwachten zijn. Samen met werkgevers- en werknemersorganisaties in sectoren en met arbeidsmarktdeskundigen maken we daarom sectorbeschrijvingen. Daarnaast ontsluiten we veel kennis over de landelijke, regionale en sectorale arbeidsmarkt via onderzoeksrapporten en reguliere publicaties als de Basisset regionale arbeidsmarktinformatie, landelijke en regionale nieuwsflitsen, Basiscijfers Jeugd en Regio in Beeld. Hiermee geven we inzicht in de

---

arbeidsmarktontwikkeling en de verhouding tussen vraag en aanbod van diverse klantgroepen zoals jongeren, 55-plussers en WW'ers.

### **Decentrale sociale partners**

In het kader van het Sociaal Akkoord van april 2013 is afgesproken dat decentrale sociale partners in pilots innovatieve werkwijzen ontwikkelen om het aantal werknemers dat een beroep doet op de WIA te reduceren (pilots ZW). Sociale partners willen hiermee achterhalen of een eigen sectorspecifieke aanpak beter werkt om ziekteverzuim bij vangnetters te bekorten dan de aanpak van UWV. De activiteiten uit deze pilots lopen door in 2016.

### **Eigenrisicodragers**

Er heeft zich een hybride stelsel ontwikkeld met eigenrisicodragerschap en publieke verzekeringen, waarbij sprake is van een gelijkwaardig speelveld voor publieke en private partijen. Dit betekent dat UWV steeds meer zal samenwerken met eigenrisicodragers en verzekeraars. De samenwerking met eigenrisicodragers (voor de WIA, de Ziektewet en de WW) wordt versterkt. Het programma Robuust eigenrisicodragerschap en werkgeververhaal werkt aan een verbeterde aansluiting op de interne processen. Dit zorgt voor een transparantere en snellere dienstverlening. Via het werkgeversportaal op [uwv.nl](http://uwv.nl) krijgen werkgevers online toegang tot documenten. Het programma wordt in 2016 afgerond.

Daarnaast is een discussie gaande over de toekomst van het hybride stelsel. De uitkomst hiervan is van groot belang voor de uitvoering van UWV en de samenwerking van UWV met andere organisaties op verzekeringsgebied. Voor de Ziektewet anticiperen we op een toename van het aantal eigenrisicodragers. In 2016 zullen we veel aandacht besteden aan de dienstverlening en informatievoorziening aan eigenrisicodragers en verzekeraars.

### **Internationaal**

Ook internationaal werken we samen. Samen met het ministerie van SZW bereiden we ons voor op de activiteiten die samenhangen met het EU-voorzitterschap van Nederland in 2016. UWV helpt, als gastheer van de reguliere Public Employment Services Managing Board meeting, deze meeting mede voor te bereiden. UWV geeft met EURES invulling aan een nieuwe EU-verordening. Deze verordening betreft een Europees netwerk van diensten voor arbeidsvoorziening, de toegang van werknemers tot mobiliteitsdiensten en de verdere integratie van arbeidsmarkten. In Europees verband is bepaald dat de noodzakelijke gegevensuitwisseling tussen de organen van de lidstaten langs elektronische weg moet plaatsvinden (project EESSI). In 2016 bereiden we de implementatie technisch en organisatorisch voor.

UWV, SVB, Belastingdienst, ZIN, IND en DUO nemen deel aan het Expertisecentrum Buitenlandse Uitvoering (EBU). Het EBU rapporteert aan het Bestuurlijke Overleg Compacte Uitvoering (BOCU) dat is voortgekomen uit de Compacte Rijksdienst. Het EBU onderzoekt of- en hoe de betrokken organen slimmer met elkaar kunnen samenwerken op internationale dossiers. Zo is in EBU-verband vastgesteld dat vooral de internationale processen van UWV en SVB voor de buiten Nederland wonende klanten veel raakvlakken hebben. Nader onderzoek moet uitwijzen in hoeverre dit kan leiden tot voorstellen voor verdergaande samenwerking of integratie.

---

## 6. Ondersteuning bij het zoeken naar werk

UWV ondersteunt werkzoekenden bij het vinden van werk en werkgevers bij het vervullen van vacatures. Om te bereiken dat werkzoekenden en werkgevers elkaar zo veel mogelijk zelfstandig kunnen vinden, zorgen we voor transparantie op de arbeidsmarkt. Dit doen we door vraag en aanbod bij elkaar te brengen, veelal online. Iedereen die zich als werkzoekende bij UWV inschrijft, kan gebruik maken van onze online dienstverlening op werk.nl. Hij of zij krijgt een persoonlijke, beveiligde Werkmap op werk.nl en kan op die site ook zijn cv plaatsen. Werkzoekenden krijgen waar mogelijk alleen die informatie die op hun eigen situatie van toepassing is. Dit doen we door op werk.nl specifieke informatie aan te bieden per doelgroep, zoals WW'ers, WWB'ers en niet-uitkeringsgerechtigden.

De ondersteuning die we bieden, verschilt per klantgroep. Een aantal specifieke groepen bieden we extra ondersteuning bij het zoeken naar werk. Voor klanten met een Wajong- of WIA-uitkering hebben we de mogelijkheid re-integratietrajecten aan te bieden die de kansen op werk vergroten. Re-integratietrajecten kunnen worden ingezet als onderdeel van een participatie- of re-integratieplan. Deze trajecten koopt UWV in bij externe re-integratiebedrijven. Sommige re-integratietrajecten richten zich op directe plaatsing van iemand met een arbeidsbeperking bij een werkgever. Andere trajecten richten zich op het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast heeft UWV de mogelijkheid werkvoorzieningen aan te bieden. Werkvoorzieningen zijn hulpmiddelen, aanpassingen (aan bijvoorbeeld de werkplek) en vergoedingen waardoor arbeidsbeperkten kunnen werken.

Werklozen van 50 jaar en ouder vormen een voornamelijk groep die extra ondersteuning krijgt. Tijdens de netwerktraining 'Succesvol naar werk' leren de deelnemers veel over netwerken, solliciteren, social media en profileren. Daarnaast helpen we tijdens inspiratiedagen 50-plussers met een WW-uitkering bij hun zoektocht naar werk en stimuleren we werkgevers om 50-plussers aan te nemen. Daarnaast kunnen we ondersteunende bemiddelingsinstrumenten inzetten, zoals plaatsingsfees en scholingsvouchers voor werkzoekenden of werkgevers. Dit vergroot de effectiviteit van de netwerktrainingen en daarmee de kansen op een baan.

Bij het vinden van geschikte banen werken we nauw samen met individuele werkgevers, met organisaties van werkgevers en werknemers in regio's en sectoren, met de Sociale Werkvoorzieningen, met uitzendorganisaties en met de gemeenten (zie ook hoofdstuk 5).

### 6.1. Dienstverlening voor WW'ers

Onder druk van de bezuinigingen staat in onze dienstverlening aan WW'ers online dienstverlening voorop. Niet alle burgers kunnen voldoende uit de voeten met het digitale kanaal. Hen bieden we ook in 2016 ondersteuning op de vestiging. Persoonlijk contact blijft in onze ogen ook na 2016 van belang. Over de juiste mix tussen persoonlijke en online dienstverlening gaan we met het ministerie van SZW in gesprek. Het is onze ambitie om iedere burger die dat nodig heeft een persoonlijk gesprek aan te bieden (zie ook paragraaf 4.2).

Veel burgers zijn zelf vaak prima in staat om met online ondersteuning van UWV hun weg naar werk te vinden. We willen daarbij steeds meer op de persoon gerichte dienstverlening bieden; met behulp van de Werkverkenner kunnen we gerichte dienstverlening aanbieden aan iedere burger met een werkloosheidsuitkering.

Het palet aan digitale instrumenten die burgers ondersteunen om zo snel mogelijk werk te vinden, breiden we uit en verbeteren we in 2016. Instrumenten als de kwaliteitskaart cv (een geautomatiseerd individueel gericht advies om het cv te verbeteren zodat de WW'er beter geschikte vacatures kan vinden) en de online tips en adviezen op maat helpen de klant om zelf de regie te nemen en zo snel mogelijk uit de uitkering te komen.

#### Specifieke doelgroepen WW'ers

We bieden extra dienstverlening aan voor specifieke WW-klantgroepen. Zo is er afgelopen jaren veel aandacht geweest voor oudere werklozen. Voor het Actieplan 50plusWerkt heeft het ministerie van SZW tot en met 2017 extra budget beschikbaar gesteld.

Het ministerie van SZW heeft ook extra middelen beschikbaar gesteld voor jongeren. Hiermee zetten we extra adviseurs in op de werkgeversservicepunten om jongeren ook in de eerste drie maanden van werkloosheid actief richting werk te bemiddelen. Daarnaast gaan we in convenanten met werkgevers(organisaties) afspraken maken voor deze doelgroep en nemen we deel aan regionale initiatieven gericht op jongeren.

Zolang we extra tijdelijke budgetten krijgen die zijn gekoppeld aan specifieke doelgroepen, blijven we voor deze groepen extra activiteiten uitvoeren. We onderzoeken de mogelijkheden om in samenwerking met het ministerie van SZW extra activiteiten meer op het individu te richten. Hierdoor kan onze inzet meer en effectief gericht worden op wat bij de individuele situatie van de burger past.

#### Brug-WW en sectorplannen

Bedoeling van de brug-WW is om werkgevers te verleiden iemand in dienst te nemen die door middel van scholing past in een nieuwe functie. De brug-WW compenseert de uren die de werknemer tijdens zijn nieuwe baan met een opleiding

---

bezig is. De brug-WW loopt tot eind 2016. UWV stelt werkzoekenden die scholing volgen onder de brug-WW volledig vrij van de sollicitatieplicht.

Ten behoeve van de sectorplannen leveren we sectorbeschrijvingen en ondersteunen we werkgevers bij de uitvoering van de afspraken in sectorplannen. Werknemers en werkzoekenden kunnen bij de leerwerkloketten terecht voor advies over arbeidsmarktgerichte scholing.

### Passende arbeid

Met ingang van 1 juli 2015 is na een half jaar werkloosheid alle arbeid voor uitkeringsgerechtigden passend. Wij pakken deze wijzigingen geïntegreerd op met het project Activeren breder zoekgedrag (in hoofdstuk 8 gaan we hierop nader in).

## 6.2. Dienstverlening voor arbeidsbeperkten

In 2016 zullen we ons inzetten om de kansen voor arbeidsbeperkten op de arbeidsmarkt te optimaliseren. We richten ons daarbij op alle doelgroepen, dus niet alleen op de groepen die onder de banenafpraak vallen. Hiermee willen we voorkomen dat bepaalde groepen niet meer aan bod komen.

Onze huidige budgetten zijn ontoereikend om alle personen in de WGA afdoende te bedienen. Vooralsnog hebben we binnen de begroting een bedrag van € 12 miljoen vrijgemaakt voor uitbreiding van de dienstverlening aan deze groep. Gedurende een jaar gaan we bekijken wat de resultaten van deze uitbreiding zijn. Op basis hiervan vervolgen we het gesprek met het ministerie van SZW over structurele financiering van deze activiteiten. Het realiseren van de sluitende klantaanpak voor de WIA is een prioriteit in 2016. Op 1 januari 2016 starten we met de uitvoering van de vijfdejaarstoets uit het in 2011 afgesproken herbeoordelingsbeleid.

In verband met de samenwerking met gemeenten en regionale werkbedrijven, de ontwikkeling naar meer beleidsruimte in de regio, de rol van werkgevers en de ontwikkelingen op de re-integratiemarkt kijken we kritisch naar de dienstverlening die we inkopen bij re-integratiebedrijven. We streven hierbij naar meer ruimte in de uitvoering, zodat we beter in kunnen spelen op de regionale arbeidsmarkt.

### Dienstverlening Ziektewet

We willen efficiënter en effectiever gaan re-integreren. In 2015 werken we een aangepast re-integratieproces voor de Ziektewet (ZW) uit. In 2016 worden zo mogelijk de eerste organisatorische wijzigingen doorgevoerd. De volledige implementatie vindt in de jaren daarna plaats (zie ook paragraaf 3.3).

In 2015 en 2016 wordt de Wet modernisering Ziektewet geëvalueerd. Tegelijkertijd blijven we de ontwikkeling van het aantal eigenrisicodragers en het effect daarvan op de ZW-arborol van UWV monitoren. Daarnaast lopen er verschillende sector pilots waarmee sociale partners willen achterhalen of een eigen sectorspecifieke aanpak beter werkt om ziekteverzuim bij vangnetters te bekorten dan de aanpak van UWV. De pilots lopen door in 2016. De uitkomsten van al deze ontwikkelingen kunnen gevolgen hebben voor de ZW-dienstverlening.

In een brief die minister Asscher op 10 juli 2015 aan de Tweede Kamer stuurde, onderkent hij het belang van meer aandacht voor kanker op de werkvloer en stelt hij concrete maatregelen voor. Een van de maatregelen omvat een pilot met een no-riskpolis voor (ex-)kankerpatiënten. Doel van de pilot is proefondervindelijk vast te stellen of een eerdere inzet van de no-risk polis bij (ex-)kankerpatiënten helpt hun arbeidsmarktpositie te verbeteren. Hierbij zal worden onderzocht of een eerdere inzet van een no-riskpolis helpt bij het verkrijgen en behouden van werk en leidt tot ander beleid bij werkgevers. De doelgroep bestaat uit mensen zonder werkgever (ZW-of WW gerechtigden). De pilot gaat vermoedelijk per 1 juli 2016 van start.

## 6.3. Banenafpraak en Integrale activering Wajong

UWV gaat verder met de implementatie en uitvoering van de Participatiewet en de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Het jaar 2016 zal in het teken staan van de verschillende activiteiten in het kader van de banenafpraak en de Integrale activering Wajong: de transparantie van het aanbod voor de banenafpraak, de herindeling van het zittend bestand Wajong, de intensivering van de re-integratiedienstverlening aan Wajongers die kunnen werken en de wettelijke uitvoering van de no-risk polis voor mensen die vallen onder de banenafpraak.

### Banenafpraak

De overheid heeft met de sociale partners afgesproken dat werkgevers in Nederland de komende tien jaar 125.000 extra banen zullen creëren voor arbeidsbeperkten. 25.000 daarvan moeten overheidswerkgevers realiseren. UWV beheert het doelgroepregister en monitort jaarlijks de voortgang van de banenafpraak. 2016 is het eerste toetsmoment voor de banenafpraak. UWV levert in het voorjaar van 2016 de gegevens voor dit toetsmoment op. Ook monitort UWV in 2016 via tussenmetingen de voortgang op de banenafpraak.

UWV biedt aan zowel kandidaten als aan werkgevers, intermediairs en HR-medewerkers waar mogelijk ondersteuning bij het transparant maken van het kandidatenbestand behorend tot de doelgroep. Werkgevers zullen in staat worden gesteld om bij voorkeur via werk.nl en het werkgeversservicepunt kandidaten te vinden voor de banenafpraak, waarbij de privacywetgeving in acht wordt genomen.

---

Voor de realisatie van de banenafspraken is het van belang dat iedere werkzoekende vindbaar is. UWV en gemeenten ondersteunen sociale partners in hun ambitie door het werkzoekendenbestand transparant te maken. Stapsgewijs stelt UWV de komende jaren klantprofielen voor alle Wajongers op. Ook stelt UWV zijn portaal beschikbaar aan gemeenten zodat zij voor hun klantgroepen van de banenafspraken klantprofielen kunnen opstellen. Voor potentiële werkgevers is het van belang dat de opgestelde klantprofielen actueel zijn en blijven. Hiervoor is regelmatig contact met Wajongers noodzakelijk.

Daarnaast beschikt UWV reeds over een breed assortiment aan instrumenten. Werkgevers kunnen in de arbeidsmarktregio bij het regionaal werkgeversservicepunt aangeven op zoek te zijn naar geschikte kandidaten. UWV werkt in dit samenwerkingsverband samen met gemeenten en andere partijen. UWV draagt bij aan de banenafspraken door Wajongers en andere mensen die behoren tot de doelgroep banenafspraken te bemiddelen. Daarbij zetten we voorzieningen in als proefplaatsingen en jobcoaching.

### **Integrale activering Wajong**

In het kader van de Participatiewet beoordeelt UWV de bestaande groep oWajongers op arbeidsvermogen. Het gaat daarbij om ruim 190.000 klanten van UWV. Wajongers krijgen in cohorten tot 1 juli 2017 een brief waarin staat of UWV denkt dat zij wel of geen arbeidsvermogen hebben. Wajongers kunnen op [uwv.nl](http://uwv.nl) zien wanneer zij een brief kunnen verwachten. Bij het versturen van de vooraankondiging 'met arbeidsvermogen' verzoeken we de Wajonger om aan te geven of hij of zij akkoord is met de voorgenomen indeling. Iedere Wajonger die het niet eens is met de vooraankondiging krijgt een uitnodiging voor het spreekuur van een verzekeringsarts of arbeidsdeskundige. Deze beoordeling leidt tot een beschikking waartegen de Wajonger desgewenst bezwaar kan aantekenen.

Daarnaast starten we voor de groep oWajongers met arbeidsvermogen activiteiten gericht op re-integratie. Hiervoor is door het ministerie van SZW voor de periode tot en met 2019 een budget van € 95 miljoen beschikbaar gesteld. In 2015 zijn we op een aantal koplopervestigingen gestart met de herindeling en met de Integrale activering Wajongers. Vanaf oktober 2015 tot en met 2018 voeren we met alle niet-werkende oWajongers met arbeidsvermogen een startgesprek, stellen we van iedere Wajonger een actueel profiel op en maken we voor de doelgroep de arbeidsmarkt transparant. Waar mogelijk bieden wij de Wajonger een passend dienstverleningsaanbod aan. Gedurende de uitvoering van het totale proces is sprake van een volledig, actueel en correct sluitend inzicht.

### **No-riskpolis**

In 2016 start ook de centrale uitvoering van de no-riskpolis. Het jaar 2015 geldt hierbij als transitiejaar; er is dan een tijdelijke regeling. Met de no-riskpolis wordt de werkgever gecompenseerd als een werknemer uit de doelgroep terugvalt in de uitkering. UWV gaat deze regeling ook uitvoeren voor de gemeentelijke populatie voor de banenafspraken. Om dit mogelijk te maken moeten het inzicht in en de informatie over de gemeentelijke doelgroepen op orde zijn.

## **6.4. Werkgeversdienstverlening**

Wij zijn voor werkgevers een belangrijke partner voor strategische arbeidsmarkt vraagstukken. In de regionale Werkgeversservicepunten staat de vraag van werkgevers centraal en leggen wij de verbinding met ons aanbod van werkzoekenden. Door onze kennis van de landelijke, regionale en sectorale arbeidsmarkt te delen, halen we de banden met werkgevers aan en proberen we baanopeningen te creëren en vacatures te vervullen. Ook verbinden we werkgevers met private partijen, zoals uitzendbureaus en re-integratiebedrijven.

We bieden onze werkgeversdienstverlening veelal aan langs digitale weg, zo veel mogelijk toegesneden op de wensen van de werkgever. Daar waar persoonlijke aandacht nodig is, geven we ook face-to-face voorlichting en adviezen, bijvoorbeeld wanneer er sprake is van een groot faillissement. Ook bieden we werkgever op maat toegesneden informatie over arbeids- en ontslagrecht. Daar waar dat gevraagd wordt, lichten we de (veranderende) regels waaraan werkgevers zich vanuit de wet moeten houden toe.

De vraag van de werkgever wordt zowel op landelijk als regionaal niveau door de adviseurs werkgeversdiensten opgehaald. Dit gebeurt naast gerichte bedrijfsbezoeken ook door georganiseerde events zoals netwerkbijeenkomsten, de week van de ondernemer, rondetafelgesprekken met werkgevers en gemeenten en (sectorale) banenmarkten. Om meer arbeidsplekken voor mensen met een arbeidsbeperking te creëren, willen we graag onze expertise op het gebied van het bedrijfsadvies inclusieve arbeidsorganisatie aanbieden aan werkgevers. UWV en de Universiteit Maastricht zijn een samenwerking gestart om methoden te ontwikkelen die arbeidsorganisaties duurzamer toegankelijker maken voor mensen met een arbeidsbeperking. Dit heeft geresulteerd in het bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie, waarmee we de werkprocessen bij een werkgever in kaart brengen en we in beeld brengen welke taken geschikt zijn voor mensen met een arbeidsbeperking. We zijn nog met het ministerie van SZW in gesprek over de financiering van deze activiteit. We hebben op dit moment onvoldoende middelen voor een volledige uitrol van deze adviesfunctie.

Verder beginnen we in 2016 met de voorbereidingen op de Wet tegemoetkoming loondomein, die momenteel nog in ontwikkeling is. Met deze wet worden de huidige premiekortingen voor diverse werknemers met een doelgroepverklaring (ouderen, arbeidsgehandicapten, doelgroep banenafspraken) omgezet in een tegemoetkoming in de loonkosten. Ook de introductie van een loonkostenvoordeel voor werknemers met een laag inkomen maakt onderdeel uit van deze wetgeving die in de loop van 2017 en 2018 in werking treedt.

---

## 7. Gegevensbeheer en gegevensuitwisseling

UWV levert een belangrijke bijdrage aan de doelstelling dat burgers en werkgevers hun gegevens slechts één keer hoeven aan te leveren en dat die gegevens vervolgens kunnen worden hergebruikt – met respect voor ieders privacy. Op die manier bevorderen we het administratief gemak van burgers, verlagen we de administratieve lasten voor werkgevers en de uitvoeringskosten van de partijen die onze gegevens afnemen en hergebruiken. Goed beheerde gegevens dragen bij aan het vertrouwen dat de burger in UWV heeft. In onze polisadministratie beheren we de gegevens over inkomstenverhoudingen van werknemers, uitkeringsgerechtigden en pensioenontvangers. We gebruiken deze gegevens voor onze eigen uitkeringsvaststelling en leveren gegevens uit de polisadministratie en uit andere UWV-bronsystemen aan derden. De polisadministratie maakt onderdeel uit van de Loonaangifteketen. Dit is een samenwerkingsverband van UWV, de Belastingdienst en CBS voor de heffing van belasting en premies en het verzamelen, verwerken en verstrekken van gegevens rond de arbeidsverhouding van werknemers, uitkeringsgerechtigden en pensioenontvangers. Via Suwinet kunnen overheidsorganisaties gegevens bij elkaar inzien. Het Bureau Keteninformatisering Werk en inkomen (BKWI), een organisatieonderdeel van UWV, is verantwoordelijk voor de inrichting en het beheer van Suwinet en heeft een eigen jaarplan.

### 7.1. Kwaliteitsverbetering gegevens

Overheidsbreed worden steeds meer gegevens gedeeld. Nieuwe wetgeving, zoals de Wet werk en zekerheid en de Participatiewet, en steeds meer samenwerking tussen uitvoeringsorganisatie leiden tot een toenemende behoefte aan gegevensuitwisseling.

We onderzoeken in samenwerking met de Belastingdienst en SZW het belang en de maatschappelijke relevantie van een landelijke basisregistratie voor lonen, arbeidsverhoudingen en uitkeringen (BLAU). De uitkomsten vormen de basis voor nadere besluitvorming over de ontwikkeling van BLAU. Onze ambitie blijft onverminderd om de polisadministratie te laten uitgroeien tot een registratie waar niemand om heen wil en kan, omdat deze gewaardeerd wordt vanwege haar kwaliteit.

#### Gegevens

In 2016 gaat UWV door met het verbeteren van de kwaliteit van de gegevens in de polisadministratie en van de dienstverlening. Hiervoor voeren we een aantal verbeter- en ontwikkeltrajecten uit. Zo ontwikkelen we een abonnementenservice die mutaties van gegevens sneller kan doorgeven. Verder zullen we steeds meer informatie over de kwaliteit van gegevens toevoegen aan de gegevensleveringen. Om het delen van gegevens te bevorderen blijft UWV, samen met andere uitvoeringsorganisaties, pleiten voor harmonisatie van bijvoorbeeld het loonbegrip.

#### Producten

UWV heeft vastgesteld dat afnemers behoefte hebben aan (combinaties van) dezelfde gegevens, bijvoorbeeld voor het vaststellen van uitkeringen en toeslagen, voor handhaving en beslaglegging. Dit biedt mogelijkheden voor standaardisering en voor het opbouwen van een productenportfolio met standaardproducten van constante, hoge kwaliteit. Onze productenportfolio moet producten bevatten die een 'fit' met de markt hebben en afgestemd zijn op de behoeften van onze afnemers. We investeren in samenwerkingsrelaties met partners die wij als vertegenwoordiger van hun branche aanmerken. Wij willen hen actief betrekken bij de ontwikkeling van nieuwe producten, om het draagvlak hiervoor te vergroten.

#### Processen

Medio 2015 worden de resultaten van de in de loonaangifteketen uitgevoerde pilot 'Verkorten aangiftetermijn' verwacht. Deze vormen de basis voor nadere besluitvorming over dit onderwerp. Doel is werkgevers sneller aangifte te laten doen, zodat in een groter deel van de gevallen kan worden gebruik gemaakt van gegevens uit de polisadministratie (bijvoorbeeld voor de inkomstenverrekening op basis van de Wet werk en zekerheid).

Het leverproces wordt gestandaardiseerd. Hiervoor is de verdere ontwikkeling van het webportaal MijnGegevensdiensten van groot belang. Afnemers bepalen straks zelf online welk product – binnen de wettelijke kaders – het meest geschikt voor hen is. Daardoor kunnen zij sneller over dit product beschikken. Doordat de ontwikkeling van maatwerkproducten tot een minimum wordt beperkt, wordt ook het voortbrengingsproces minder belast.

### 7.2. Beveiliging en privacy

Ook in 2016 blijft UWV aandacht houden voor de omgang met (persoons-)gegevens van burgers. De afgelopen jaren heeft UWV gewerkt aan het op orde brengen én houden van het autorisatiebeheer. In 2016 blijft de aandacht gevestigd op het overdragen van de verantwoordelijkheden aan de staande organisatie en het borgen van de centrale ondersteuningsfunctie voor autorisatiebeheer. Daarnaast worden in 2016 maatregelen getroffen waardoor UWV beter voldoet aan de geldende wet- en regelgeving op het gebied van beveiliging en privacy en aan de verschillende beveiligingsrichtlijnen van het Rijk, zoals het Voorschrift informatiebeveiliging Rijksdienst en de Baseline

---

informatiebeveiliging Rijksdienst (VIR/BIR). Hierbij zoekt UWV vanuit zijn rol als mede-initiatiefnemer van het Centrum voor Informatiebeveiliging en Privacybescherming (CIP), de samenwerking met andere partijen. De specifieke invulling van deze maatregelen is in de loop van 2015 uitgewerkt in het UWV-programma 'Grip op informatiebeveiliging' en in het Suwi-brede programma 'Borging veilige gegevensuitwisseling via Suwinet'. De maatregelen zijn gericht op de inrichting van een adequate informatiebeveiligings- en privacyorganisatie, bescherming van onze infrastructuur, ontwikkeling van veilige software, actueel informatiebeveiligings- en privacybeleid en privacyarchitectuur en voorlichting ter voorkoming van onrechtmatige toegang tot gegevens.

Ook zal UWV in 2016 bijzondere aandacht besteden aan de wijze waarop wordt omgegaan met medische informatie van burgers. In het kader van de decentralisatie van verantwoordelijkheden voor de Wajong-populatie zal UWV, vanwege de wettelijke indicaties die worden verricht, (medische) informatie verkrijgen over burgers die geen verdere relatie met UWV hebben. Met gemeenten wordt bezien of en hoe UWV de medische klantgegevens hiervoor kan beheren. Hierbij wordt ook gekeken naar de mogelijkheid tot hergebruik van medische gegevens bij de verschillende beoordelingen die UWV uitvoert. Bij hergebruik van gegevens wordt de burger immers zo weinig mogelijk belast. Hierbij houden we de gevolgen voor privacy scherp in de gaten.



---

## 8. Handhaving en activering

UWV ziet erop toe dat uitkeringsgelden rechtmatig en niet langer dan noodzakelijk worden verstrekt. We doen dat door mensen te ondersteunen bij het vinden van werk én door de naleving van regels en plichten te handhaven. Om overtredingen zo veel mogelijk te voorkomen, zijn wij via al onze communicatiemiddelen en -kanalen duidelijk over de rechten en plichten die horen bij een uitkering.

Het kabinet heeft de regels in 2013 aangescherpt. De boetes die we op basis van de strengere wetgeving oplegden, waren soms hoog en hadden soms grote gevolgen voor de mensen die het betrof. In augustus 2014 zijn we, binnen de door de minister van SZW aangegeven kaders, begonnen om bij het opleggen van minimumboetes nadrukkelijk ook rekening te houden met de mate waarin de overtreding de burger verweten kan worden. Eind 2014 deed de Centrale Raad van Beroep (CRvB) een uitspraak over het boeteregime van de wet die verregaande consequenties had. De minister heeft hierop aangekondigd de fraudewetgeving aan te passen. Met deze aanpassingen, die naar verwachting medio 2016 ingaan, worden de boetes afgestemd op de ernst van de overtreding en de mate van verwijtbaarheid. Daarnaast kan meer rekening worden gehouden met de financiële omstandigheden van een burger en komt meer ruimte voor het opleggen van waarschuwingen. Voor de periode tot inwerkingtreding van de wet hebben we met het ministerie van SZW op basis van de uitspraak van de CRvB afspraken gemaakt om de toepassing van de regels aan te passen.

De toenemende digitalisering heeft ook invloed op de wijze van handhaving: enerzijds ontstaan er nieuwe fraudefenomenen, anderzijds biedt het ons meer mogelijkheden om te werken met risicoprofilering. Ook helpt digitalisering bij het voorkomen van fraude en regelovertreding.

### 8.1. Preventieve handhaving

UWV continueert zijn naleving- en handhavingsbeleid waarbij primair wordt ingezet op het voorkomen van regelovertreding. We willen voorkomen dat mensen onbedoeld, door onduidelijkheid, de regels overtreden. Daarom leggen we zorgvuldig uit wat die regels zijn, wat we van burgers verlangen, wat zij op hun beurt van ons mogen verwachten en wat het boetebeleid inhoudt. Adequate voorlichting is hierbij van groot belang. De in 2015 in gang gezette voorlichtingscampagne vervult hierin een sleutelrol. Daarnaast zetten we in op optimale online dienstverlening en daar waar nodig persoonlijk contact met onze klanten zodat ze zo eenvoudig mogelijk aan hun plichten kunnen voldoen.

Met de Wet werk en zekerheid maken de controles van niet-gemelde inkomsten naast een uitkering plaats voor een systematiek waarbij zonder opgave van inkomsten de uitkering niet wordt uitbetaald. Doordat de opgegeven inkomsten worden gecontroleerd met de opgave van werkgevers in de polisadministratie, is fraude door het opgeven van onjuiste inkomstengegevens in beginsel niet meer mogelijk. Het te verwachten schadebedrag zal hierdoor in 2016 een dalende trend vertonen.

Op het terrein van preventieve handhaving werken we samen met andere organisaties (SVB en de gemeentelijke organisaties RCF kenniscentrum handhaving en Stimulansz). In gezamenlijk verband kijken we naar mogelijkheden om via gedragsbeïnvloeding overtreding van regels te voorkomen. Daarnaast bespreken we samen uitvoeringsvraagstukken rond de gewijzigde fraudewetgeving.

### 8.2. Repressieve handhaving

Naast heldere voorlichting is een goede controle aan de poort, bijvoorbeeld bij het aanvragen van een uitkering, minstens zo belangrijk. We zetten over de volle breedte van onze uitkering- en subsidieprocessen in op risicoanalyse en -profilering. Daarvoor is het nodig data te verzamelen en de registratie en kwaliteit van onze data verder te verbeteren. Alleen dan is het mogelijk om fraudetrends te onderkennen en mogelijk misbruik te detecteren.

We geven het repressieve handhavingsbeleid vorm binnen de kaders van de nieuwe fraudewetgeving. Hierbij krijgen we meer ruimte om rekening te houden met de mate waarin sprake is van grove schuld of opzet en met de individuele omstandigheden. Omdat we steeds meer dienstverlening online zijn gaan aanbieden en het persoonlijk contact daardoor bij bepaalde klantgroepen is afgenomen, ervaren sommige uitkeringsgerechtigden steeds minder controlebeleving. We gaan een deel van onze capaciteit inzetten om meer controles uit te voeren, via een combinatie van huisbezoeken en oproepen voor alle doelgroepen. Ook is het van belang om in beeld te houden waar mogelijke risico's zich voordoen; dat doen we onder meer door steekproefsgewijs controles te verrichten.

We gebruiken 2016 om de thematisch gerichte onderzoekslijn verder te professionaliseren en te investeren in ondersteunende middelen. Hiermee spelen we in op de toegenomen complexiteit van (digitale) fraudefenomenen. Om de effectiviteit van onze aanpak te vergroten werken we nauw samen met specialisten van andere toezichthouders, de Belastingdienst en Inspectie SZW voorop. We maken daarbij over en weer gebruik van elkaars kennis, gegevens en informatie. We gaan door op de ingeslagen weg met de aanpak van fraude met onder ander schijndienstverbanden, jobcoach vergoedingen en faillissementsuitkeringen. Ook op internationaal terrein continueren we onze inspanningen.

---

## Automatisch signaleren

De toenemende digitalisering heeft ook invloed op de wijze van handhaving, enerzijds ontstaan nieuwe fraudefenomenen, anderzijds biedt het ons ook meer mogelijkheden om te werken met risicoprofilering. Ook helpt de digitalisering bij het voorkomen van fraude. Een voorbeeld hiervan is de geautomatiseerde inkomstenverrekening die onder meer met de Wet werk en zekerheid wordt ingevoerd.

We communiceren in toenemende mate online met uitkeringsgerechtigden. In een beperkte pilot hebben we positieve ervaringen opgedaan met het automatisch signaleren van de inspanningsplicht op het zoeken naar werk. We willen deze werkwijze verder implementeren en gaan hierover in de aanloop naar 2016 in overleg met het ministerie van SZW.

## 8.3. Activering

Door uitkeringsgerechtigden te activeren om op zoek te gaan naar werk, dragen we eraan bij dat zij zo snel mogelijk uit de uitkering uitstromen. In 2013 hebben we op verzoek van het ministerie van SZW bekeken waar het nuttig is onze handhavingsactiviteiten verder te intensiveren. In 2014 ontvingen we in het kader van de businesscase 'Versterking Toezicht UWW' extra geld voor de aanpak van uitkeringsfraude en de extra activering van werkzoekenden. In 2016 continueren we de activerende aanpak van zowel de WW- als de WGA-doelgroep.

### ACE

Inmiddels hebben we op alle vestigingen voor een groot deel van de WW'ers Activeren en Controleren geeft Effect (ACE) ingevoerd. Dit betekent dat we in de eerste drie maanden dienstverlening WW intensiever inzetten op preventief handhaven en het activeren van de klant. We hebben hiervoor extra middelen waarmee we verwachten jaarlijks een uitkeringslastenbeperking van € 55 miljoen te behalen. We evalueren ACE in 2015 en waar nodig passen we onze dienstverlening voor 2016 hierop aan.

### Activeren breder zoekgedrag

Met de invoering van de Wet werk en zekerheid is het Besluit passende arbeid WW en ZW gaan gelden. Met dit besluit is bepaald dat reeds na zes, in plaats van na twaalf maanden, alle maatschappelijk geaccepteerde arbeid als passend wordt beschouwd. Met ingang van 2015 intensiveren we daarom de handhaving op breder zoekgedrag vanaf de zesde maand van de WW-uitkering. Met de extra middelen die we hiervoor krijgen, gaan we in het gesprek dat we in de zevende maand van de werkloosheid voeren, in 42.000 maatwerkovereenkomsten met WW'ers afspraken maken over de reikwijdte van hun zoekgedrag en in overleg met hen bepalen op welke concrete vacatures zij in ieder geval gaan solliciteren. In de tiende maand van de werkloosheid controleren we of de klant dit ook daadwerkelijk gedaan heeft en wat het resultaat is geweest. Indien wij vaststellen dat de klant onvoldoende actie heeft ondernomen, wordt een maatregel opgelegd.

### Passend werkaanbod (PAWA)

Met het ministerie van SZW hebben we afgesproken dat we jaarlijks een passend werkaanbod doen aan tenminste 5.000 WW'ers die minimaal twaalf uur voor de arbeidsmarkt beschikbaar zijn. Dit werkaanbod is niet vrijblijvend. De werkzoekende is verplicht het werk te accepteren als de werkgever hem of haar wil aannemen. Dit werkaanbod doet UWV aan WW'ers die minimaal 52 weken werkloos zijn. Bij deze intensieve aanpak bieden we de werkzoekende twee vacatures aan bij werkgevers, arrangeren we de sollicitatiegesprekken bij de werkgever en vragen we achteraf bij zowel werkzoekende als werkgever na hoe het gesprek is verlopen. Indien de werkzoekende niet is aangenomen vanwege verwijtbaar gedrag, dan volgt er een maatregel.

### Activering gedeeltelijk arbeidsgeschikten

In 2014 zijn we een pilot gestart om mensen met een WGA-uitkering te activeren. We verkennen of activering van specifieke risicogroepen binnen de WGA kan leiden tot extra uitstroom naar werk en daarmee tot een besparing op de uitkeringslasten. In de pilot worden hiervoor op enkele regiovestigingen extra medewerkers ingezet. Er zijn verschillende aanpakken ontwikkeld in de pilotregio's. Zo proberen medewerkers de klant door telefonische interviews, persoonlijke gesprekken en trainingen te bewegen richting werk of re-integratietraject al dan niet in combinatie met jobhunting. Ook zijn er groepsactiviteiten gericht op onder andere solliciteren en het gebruik van social media. De tijdelijke uitbreiding van de intensieve dienstverlening aan WGA'ers (zie paragraaf 6.2) is voor een belangrijk deel gebaseerd op de eerste ervaringen van deze pilot. In 2016 vindt voor beide pilots de eindevaluatie plaats. Op basis van de uitkomsten hervatten we met het ministerie van SZW het gesprek over structurele middelen voor de uitvoering van deze taak na 2016.

---

## 9. Bedrijfsvoering

### 9.1. HRM-beleid

UWV opereert in het hart van de sociale zekerheid. Dat houdt ook in dat we onze werkgeversrol goed willen invullen. We passen de sociale regelgeving op juiste wijze toe en handelen in overeenstemming met de intenties van de Wet werk en zekerheid en de banenafpraak.

We ambiëren een personele afspiegeling van de maatschappij en daarom is diversiteit in de personele bezetting belangrijk. UWV is een werkgever die ruimte biedt aan jong en ouder talent en ook aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Doorstroom en concrete loopbaanmogelijkheden zijn er voor alle medewerkers vanuit het credo dat diversiteit tot betere resultaten leidt. Doorstroom van vrouwen naar topfuncties bevorderen is daar een voorbeeld van.

Verder hebben we in het kader van de Participatiewet de ambitie uitgesproken om de inzetbaarheid van Wajongers binnen UWV te verduurzamen door vaste arbeidsplaatsen voor deze doelgroep te creëren. Medio 2015 waren er 169 Wajongers werkzaam binnen UWV. Van hen zijn 34 geplaatst op specifiek gecreëerde inclusieve functies. In 2016 wil UWV 100 Wajongers op duurzame inclusieve werkplekken hebben en houden. Hiermee wordt bijgedragen aan de realisatie van de banenafpraak.

Het management developmentbeleid kent een drie- tot vijfjaarcyclus, die maakt dat het management zich via loopbaanstappen verder ontwikkelt. Na drie jaar richt iedere manager zich op een volgende stap. In de komende jaren richten we ons op doorstroom van talent en vitaliteit van het management. We anticiperen op de kennis en ervaring die in de periode tot en met 2020 ons verlaat en hoe we tijdig talent en expertise in huis hebben. We doen dit onder andere via ontwikkeltrajecten als een managementatelier, een traineeprogramma en thematische managementconferenties.

### 9.2. Integriteitsbeleid

Integriteit staat bij UWV hoog in het vaandel. We hebben de uitgangspunten van ons integriteitsbeleid opgenomen in de gedragscode 'Vertrouwen en verantwoordelijkheid, Afspraken en spelregels voor integer gedrag bij UWV'. Om het integriteitsbeleid te bewaken heeft UWV een expertisecentrum opgericht. Ons Bureau Integriteit adviseert op integriteitsvragen, ontwikkelt informatiemateriaal en stelt dit beschikbaar binnen de organisatie, geeft praktische managementtrainingen en workshops voor medewerkers en heeft een meldpunt om misstanden te melden. Daarnaast voeren we integriteitsonderzoeken uit.

In 2016 gaan we meer inzetten op preventieve acties met als doel alle UWV-medewerkers jaarlijks bewust te maken van integriteitsvraagstukken. Het integriteitsdashboard dat voor directeuren beschikbaar is, wordt verbeterd en er wordt trainingsmateriaal beschikbaar gesteld zodat managers zelf aan de slag kunnen om de integriteit van medewerkers te waarborgen.

We zijn in 2013 gestart met het verbinden van integriteit aan beroepstrots. Centraal staat daarbij de wens om het goed te doen voor de mensen die rekenen op UWV en wat ons daarbij motiveert. Over dit thema hebben we bijeenkomsten georganiseerd en verhalen verzameld en gedeeld. In 2016 bekijken we hoe we met dit thema nog verdere invulling kunnen geven aan het verbeteren van de integriteit.

### 9.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Wij willen dat ons handelen een positieve impact heeft op mens, milieu en samenleving. Dit doen wij in onze hoedanigheid van werkgever, opdrachtgever en dienstverlener door met onze medewerkers, klanten en partners via drie speerpunten een duurzame bijdrage te leveren aan de samenleving: vitaliteit, transparantie en milieu. We besteden veel aandacht aan de vitaliteit van onze medewerkers en streven bewust naar een divers personeelsbestand. Personeelsnetwerken (Roze werkt, Jong@UWV, het ouderennetwerk PROUD@UWV, het multiculturele netwerk LEF en het vrouwenetwerk VROUW@UWV) worden ondersteund. Ons doel is om in 2016 een inclusieve organisatie te zijn, dat wil zeggen een organisatie waarin het vanzelfsprekend is dat ook Wajongers en anderen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam aan het werk zijn. Bij aanbestedingen geldt maatschappelijk verantwoord ondernemen als belangrijk criterium, waarbij in het bijzonder de aandacht wordt gevestigd op de mate waarin organisaties gebruik maken van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

We focussen ons, mede op basis van de MVO-Prestatieladder, op duurzaam energieverbruik en optimalisering van afvalscheiding. We voeren daarom een actief energiemanagement. We gebruiken uitsluitend nog groene energie en stimuleren het gebruik van openbaar vervoer. Voor onze panden is minimaal een energielabel C vereist.

### 9.4. Huisvesting

In 2016 zetten we ons in om de kosten van onze huisvesting verder terug te dringen. Hierbij continueren we de verkenning van mogelijke, effectieve samenwerking met andere zbo's en het Rijksvastgoedbedrijf. Daar waar de huisvestingskosten in 2011 nog € 176 miljoen bedroegen, streven we ernaar ze in 2018 terug te hebben gebracht tot

€ 120 miljoen. In 2016 sluiten we negen panden en neemt de gehuurde kantooroppervlakte verder af met circa 13.400 m<sup>2</sup> (tot 368.000 m<sup>2</sup>).

De daling van het aantal panden en vierkantemeters zet de komende jaren door. Omdat een groot aantal WERKbedrijf-panden inmiddels is gesloten, zal het tempo waarmee het aantal gehuurde vierkantemeters daalt, afnemen. De resterende WERKbedrijf-panden worden in 2016 omgebouwd naar een nieuw inrichtingsconcept. In het meerjarenhuisvestingsplan 2014-2018 zijn alle wijzigingen in fte-aantallen en dienstverlening opgenomen.

Naast de daling van het aantal panden en vierkantemeters worden de lopende huurcontracten van eindinvesteringen opgebroken om te heronderhandelen met de verhuurders. Zo kan een lagere huurprijs en investeringen door de verhuurder wordt bewerkstelligd. Ook wordt in de huurcontracten flexibiliteit ingebouwd om gedurende het contract vierkantemeters terug te kunnen geven als er krimp ontstaat. Zo bestaat de mogelijkheid om de huisvestingsportefeuille zo goed mogelijk aan te sluiten bij de behoefte aan vierkantemeters.

## 9.5. Risicomanagement

Risicobeheersing is een integraal onderdeel van onze managementcyclus. Naast de dagelijkse sturing op en beheersing van risico's die gepaard gaan met (lopende) uitvoeringsafspraken door het management is het beheersen van risico's die voortvloeien uit de UWV-brede prioriteiten een expliciet onderdeel van onze planning- en control-cyclus. Hiervoor gebruiken we een aantal specifiek op risicomanagement geënte instrumenten. Divisies en directies voeren periodiek assessments uit en nemen beheersmaatregelen om de risico's weg te nemen, te beheersen of te reduceren. Daarnaast voeren wij reviews uit op de kritieke bedrijfsprocessen.

### *Stabiele interne organisatie als randvoorwaarde*

- Het afnemende budget als gevolg van de taakstellingen heeft ook zijn weerslag op de beschikbare middelen voor het doorvoeren van wijzigingen. Binnen de veranderportfolio geven we prioriteit aan projecten gericht op het verbeteren van de ICT. Door efficiëntere voortbrengingsprocessen kunnen wij verandercapaciteit winnen maar de kwetsbaarheid van het landschap stelt grenzen. Om het portfolio te kunnen beheersen geven wij prioriteit aan onderhoud en noodzakelijke vereenvoudiging en vernieuwing, waarmee we stabiliteit, continuïteit en beveiliging bevorderen. We willen het systeemlandschap vereenvoudigen door de onderlinge vervlechting tegen te gaan. Veranderingen kunnen daardoor eenvoudiger en minder risicovol worden doorgevoerd. Totdat deze wijzigingen zijn doorgevoerd, is er slechts beperkt ruimte voor aanpassing aan systemen ten behoeve van nieuwe wijzigingen in wet- en regelgeving. UWV prioriteert de noodzakelijke aanpassingen in het projectportfolio. De omvang van het projectportfolio wordt mede bepaald door de maximale verandercapaciteit.
- Door de digitalisering en automatisering van onze uitvoering is ook de afhankelijkheid van ICT-systemen en de externe leveranciers daarvan groot. De komende jaren werken we verder aan het verbeteren van ons leveranciersmanagement. Voor belangrijke diensten gaan wij strategische partnerschappen met leveranciers aan om tot het gewenste flexibiliteitsniveau en marktconforme diensten te komen. We gaan meer samenwerken in multidisciplinaire (kleinere) teams met medewerkers van zowel UWV als leveranciers. Op deze wijze kunnen we ook waarborgen dat de kennis van systemen binnen UWV blijft. Ten slotte maken we zoveel mogelijk gebruik van beproefde technologie en delen we programma's op in kleine beheersbare projecten om risico's te reduceren. Op termijn kan ook de zich ontwikkelende samenwerking binnen de Rijksoverheid leiden tot vermindering van risico's omdat beproefde concepten en werkende diensten die elders zijn ontwikkeld kunnen worden ingezet.
- Door de toenemende digitalisering leidt nieuwe en veranderde wet- en regelgeving vaker tot technische aanpassingen binnen het ICT-landschap. Met het ministerie van SZW zijn afspraken gemaakt om eerder in het beleidsproces te kijken naar eventuele gevolgen voor ICT. Door middel van een checklist zullen UWV en het ministerie van SZW samen in een vroegtijdig stadium beleidswijzigingen identificeren waarbij extra aandacht besteed moet worden aan de gevolgen voor ICT. Hiermee mitigeren we de kans dat we later voor verrassingen komen te staan.

### *Verdere inzet op dienstverlening en samenwerking*

- Een ander risico is dat de online dienstverlening niet aansluit op de klantverwachtingen of -wensen, waardoor de klanttevredenheid onder druk komt te staan. Dit komt mede doordat het online dienstverleningsconcept nog volop in ontwikkeling is en de verandermogelijkheden beperkt zijn. Ook zijn er klanten die moeite hebben met het digitale kanaal. In overleg met het ministerie van SZW hebben we daarom verschillende maatregelen getroffen om klanten te laten wennen aan het gebruik van onze online dienstverlening en hen te ondersteunen bij het gebruik ervan. Voor klanten die geheel niet kunnen omgaan met of geen toegang hebben tot onze online dienstverlening is alternatieve dienstverlening beschikbaar. Deze vormen van ondersteuning blijven in 2016 bestaan.
- Door de toegenomen digitalisering en automatisering van onze uitvoering zijn een veilige digitale infrastructuur en veilige voorzieningen van groot belang. Dit geldt zowel voor onze eigen bedrijfsinfrastructuur als voor overheidsbrede voorzieningen zoals DigiD. DigiD is ooit ontwikkeld als voorziening om een start te kunnen maken met grootschalige digitalisering. De digitalisering heeft daardoor, zeker ook bij UWV, een grote vlucht kunnen nemen. Inmiddels beperkt het bestaande niveau van de beveiliging van DigiD de ontwikkeling van meer geavanceerde diensten. Bovendien leidt uitval van het systeem tot steeds grotere gevolgen en zijn steeds kostbaarder beheersingsmaatregelen nodig. Het nieuw te ontwikkelen elektronische identificatie-instrument eID als opvolger van DigiD lijkt op de langere termijn perspectief te bieden. Voor UWV is het daarom van belang dat eID snel tot stand komt. UWV steunt daarom de ontwikkeling van het eID-stelsel daar waar mogelijk. Op onderdelen zullen we daar waar DigiD niet toepasbaar is tijdelijk tussenoplossingen als alternatief voor eID moeten inzetten. Om de beveiliging en privacy binnen onze eigen bedrijfsinfrastructuur te borgen, zijn wij intern een campagne gestart

---

om de medewerkers nog bewuster te maken van de noodzaak om ook in de digitale wereld veilig om te gaan met de vertrouwelijke gegevens van klanten en andere belanghebbenden. Om het risico van hackers en fraudeurs aan te pakken, zien wij samenwerking binnen de overheid als belangrijkste strategische instrument.

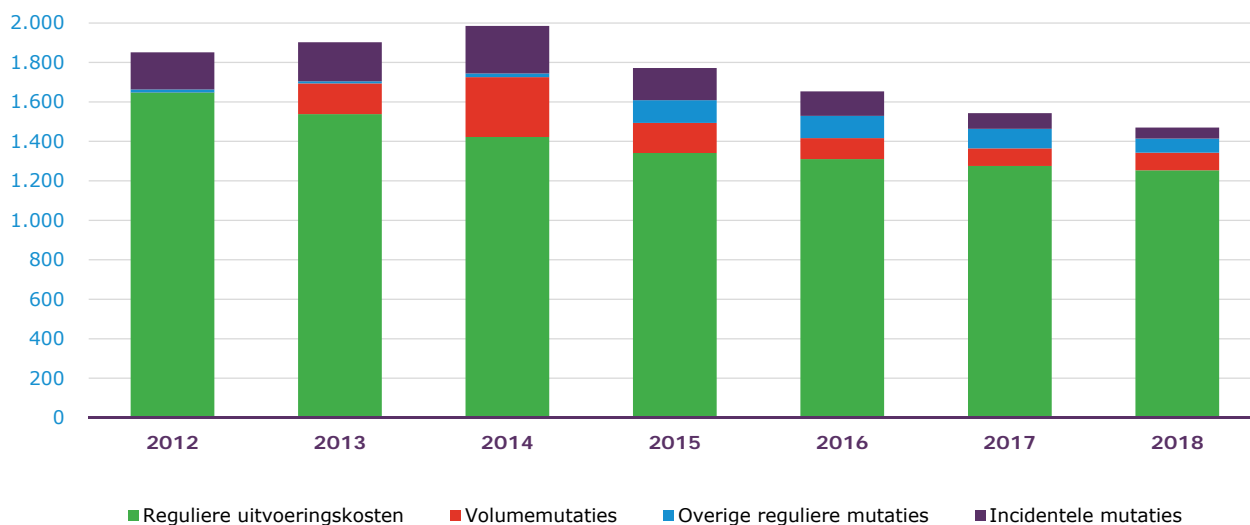
- Het sociaal akkoord en nieuwe wet- en regelgeving leiden tot een intensievere samenwerking met gemeenten en sociale partners. In regio's waarin gemeenten hun nieuwe taken voortvarend oppakken, zien we dat deze samenwerking goed tot stand komt. Om de implementatie breder te bevorderen zetten we in op een actieve bijdrage van de Programmaraad (het samenwerkingsorgaan van Divosa, Cedris, VNG en UWV). UWV neemt daarnaast actief deel aan relevante overleggen en signaleert zo mogelijke problemen in een vroegtijdig stadium. Daarnaast vindt regelmatig overleg plaats over de aansluiting van gemeenten en arbeidsmarktregio's op thema's die landelijk van aard zijn.
- Sociale partners hebben afgesproken de komende jaren een groot aantal mensen met een arbeidsbeperking aan een baan te helpen. Voor een groot deel bestaat deze groep uit mensen die een uitkering van UWV ontvangen. Het risico bestaat dat de voor de doelgroep beschikbaar gestelde banen onvoldoende aansluiten bij de mogelijkheden van de doelgroep. UWV heeft extra middelen gekregen om het arbeidspotentieel in de oWajong beter in beeld te brengen en de match tussen vraag en aanbod te verbeteren. We monitoren de voortgang van de banenafpraak en bespreken deze regelmatig met het ministerie van SZW.
- De inkomstenverrekening uit de Wet werk en zekerheid zal er toe leiden dat WW'ers op een later moment hun uitkering ontvangen dan dat zij van UWV gewend zijn. Ook andere wet- en regelwijzigingen leiden tot merkbare veranderingen in de dienstverlening van UWV. Hierbij bestaat het risico dat burgers UWV een lagere klanttevredenheid toerekenen omdat zij andere dienstverlening ontvangen dan dat zij hadden verwacht. Door duidelijk en klantgericht met burgers te communiceren probeert UWV dit risico te beheersen. Het valt echter niet uit te sluiten dat veranderende wet- en regelgeving een nadelig effect zal hebben op de klanttevredenheid bij UWV. We monitoren de voortgang en effecten van de Wet werk en zekerheid en zullen het ministerie van SZW hierin meenemen.

#### *Implementatie en uitvoering nieuwe wet- en regelgeving*

- De komende jaren zal er een grotere capaciteitsbehoefte aan arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen zijn, met name als gevolg van de Participatiewet. Wij stellen alles in het werk om een zo goed mogelijke capaciteitsprognose op te stellen en te kunnen voldoen aan de verwachte grotere capaciteitsbehoefte. Dit doen we door het werk anders te organiseren zodat een hogere productiviteit bewerkstelligd kan worden en door werk en medewerkers tussen de districten uit te wisselen. We verwachten dat het nodig is om extra arbeidsdeskundigen te werven.
- UWV moet voor de periode 2016-2018 een besparing realiseren van € 88 miljoen. In overleg met het ministerie van SZW zijn besparingsvoorstellen uitgewerkt. Een deel van de voorstellen is afhankelijk van politiek en maatschappelijk draagvlak en tijdige aanpassing van wet- en regelgeving. Wij voeren regelmatig overleg met het ministerie van SZW en onderzoeken waar nodig gezamenlijk alternatieve besparingsmogelijkheden. De taakstelling leidt tot een zekere afname van personeel. Voor een deel wordt dit opgevangen door het aanhouden van een flexibele schil in het personeelsbestand. Daarnaast investeren we in de mobiliteit van medewerkers en stimuleren we stages en detacheringen om de stap naar buiten gemakkelijker te maken.

# 10. Financiën

**Figuur: Financieel kader UWV 2012-2018 (bedragen in € 1 miljoen)**



Reguliere uitvoeringskosten: structurele uitvoeringskosten niveau 2011 minus de taakstellingen vanaf 2012

Volumemutaties: structurele uitvoeringskosten op basis van volumemutaties WW en AO vanaf 2012

Overig regulier: structurele uitvoeringskosten op basis van uitvoeringstoetsen vanaf 2012

Incidenteel: uitvoeringskosten met betrekking tot implementatie uitvoeringstoetsen, projecten en bestemmingsfondsen

Door de bezuinigingstaakstelling 2012 - 2018 is het UWV-budget structureel met € 489 miljoen verlaagd, meer dan een kwart van het budget. Ingrepen in efficiency, zoals op huisvesting en stafdiensten maar ook het vereenvoudigen en automatiseren van uitvoeringsprocessen, hebben tot en met 2015 gezorgd voor een kostenverlaging van € 401 miljoen. Een taakstelling van € 88 miljoen moet nog worden ingevuld in de periode 2016-2018. Wij zijn over dit laatste deel van de taakstelling in gesprek met het ministerie van SZW. We merken dat het steeds moeilijker wordt besparingen te realiseren zonder dat dit nadelige gevolgen heeft voor de dienstverlening aan onze klanten. Door de automatisering van onze processen bestaat een groot deel van onze uitgaven uit 'vaste kosten'. Dit maakt het vinden van besparingen moeilijker.

Daarbij komt dat de reductie moet worden gerealiseerd in een periode waarin het UWV-budget ook al daalt door de afnemende werkloosheid. Het verschil tussen het budget 2014 en 2018 in bovenstaande grafiek maakt dit duidelijk: een kostenreductie van ruim € 500 miljoen. Dit is voor UWV in de komende jaren een enorme opgave en zal bepalend zijn voor de keuzes die wij als organisatie moeten maken.

UWV heeft met de invulling van de taakstelling een omslag gemaakt in de organisatie van de primaire processen. Handmatige handelingen of persoonlijk contact zijn overgenomen door ICT-oplossingen. De ICT-component is daarmee in de bedrijfsvoering een doorslaggevende factor geworden. Verstoringen in de ICT raken veel directer de klant. Stabiliteit en continuïteit van het ICT-landschap hebben daarom voor UWV een hoge prioriteit. Als wij willen blijven voldoen aan de steeds hogere eisen die aan de continuïteit, stabiliteit maar ook aan gebruiksgemak van de ICT-oplossingen worden gesteld, zullen de kosten van dat ICT-landschap de komende jaren toenemen.

Met de verwerking van de taakstelling dalen de uitvoeringskosten als percentage van de totale kosten van UWV (inclusief de uitgaven aan uitkeringen) van ruim 10% in 2007 naar circa 6% in 2018.

## 10.1. Begroting

### Budgettaire ontwikkeling

Het ministerie van SZW en UWV hanteren een gezamenlijk model waarin de verwachte volumeontwikkelingen per wet worden vertaald naar een financieel kader. In de onderstaande begroting is aangesloten bij het financiële kader zoals dat is opgenomen in de reactiebrief op het concept-Jaarplan 2016. Met het financieel kader worden de reguliere taken en een deel van de projectkosten (uit het projectbudget) betaald. De frictie- en investeringskosten die samenhang met de taakstelling en het resterende deel van de projectkosten worden uit bestemmingsfondsen gefinancierd. UWV vult de bestemmingsfondsen uit de onderuitputting die aan het einde van het jaar wordt gerealiseerd. UWV stuurt bewust op deze onderuitputting.

**Tabel: Begroting UWV**

bedragen x € 1 miljoen	Begroting 2015	Begroting 2016	Vershil	%
<b>1. Claimbeoordeling</b>				
1.1 Toekennen-afwijzen claim	490,4	501,6	11,3	2,3%
1.2 Continueren	418,3	418,5	0,2	0,0%
1.3 Handhaving	127,6	104,5	-23,1	-18,1%
	<b>1.036,3</b>	<b>1024,6</b>	<b>-11,7</b>	<b>-1,1%</b>
<b>2. Preventie en dienstverlening</b>				
2.1 Preventie	19,5	18,0	-1,4	-7,3%
2.2 Dienstverlening werkzoekenden	262,6	219,8	-42,8	-16,3%
	<b>282,0</b>	<b>237,8</b>	<b>-44,2</b>	<b>-15,7%</b>
<b>3. Registratie arbeidsverhoudingen</b>				
3.1 Gegevensverkeer arbeidsverhoudingen	38,9	38,9	-0,1	-0,2%
3.2 Werkgeversdienstverlening	80,4	82,3	1,8	2,3%
	<b>119,3</b>	<b>121,1</b>	<b>1,8</b>	<b>1,5%</b>
<b>4. Inkomensverzorging</b>				
4.1 Betalingen	76,8	69,7	-7,0	-9,2%
	<b>76,8</b>	<b>69,7</b>	<b>-7,0</b>	<b>-9,2%</b>
<b>5. Informatievoorziening</b>				
5.1 Informatievoorziening	93,9	90,0	-3,9	-4,1%
	<b>93,9</b>	<b>90,0</b>	<b>-3,9</b>	<b>-4,1%</b>
<b>Reguliere uitvoeringskosten</b>	<b>1.608,3</b>	<b>1543,3</b>	<b>-65,1</b>	<b>-4,0%</b>
<b>Incidentele uitvoeringskosten</b>				
Projectbudget SZW	25,5	50,5	25,0	98,0%
Bijdrage SZW aan investerings- en frictiekosten	8,7	0,0	-8,7	-100,0%
Overige incidentele kosten	127,1	77,6	-49,5	-38,9%
	<b>161,3</b>	<b>128,1</b>	<b>-33,2</b>	<b>-20,6%</b>
<b>Financieel kader UWV (van ministerie van SZW)</b>	<b>1.769,6</b>	<b>1671,4</b>	<b>-98,2</b>	<b>-5,6%</b>
<b>Onderwijsvoorzieningen (van ministerie van OCW)</b>	<b>2,2</b>	<b>2,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Totaal begroting UWV</b>	<b>1.771,8</b>	<b>1673,6</b>	<b>-98,2</b>	<b>-5,5%</b>

### Overige incidentele kosten

In het bovenstaande financieel kader hebben wij de volgende incidentele kosten toegekend gekregen:

■ Businesscase Versterking toezicht	€ 23,2 miljoen
■ Budget niet- en minder-digivaardigen	€ 15,0 miljoen
■ Actieplan 50pluswerkt	€ 13,6 miljoen
■ Handhaving verbreding zoekgedrag	€ 10,0 miljoen
■ Leerwerkloketten	€ 4,5 miljoen
■ Aanpak jeugdwerkloosheid	€ 3,7 miljoen
■ Iedereen Doet Mee (IDM)	€ 3,2 miljoen
■ Implementatiekosten wet- en regelgeving	€ 4,4 miljoen
Totaal	€ 77,6 miljoen

### Frictie- en investeringskosten

Als gevolg van de meerjarige bezuinigingsopgave krimpt de organisatie. Dit brengt frictiekosten met zich. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om sociaal plankosten en kosten vanwege tijdelijke leegstand van gebouwen. Om de bezuinigingsmaatregelen te realiseren, zijn daarnaast investeringen nodig. De frictie- en investeringskosten financieren we door bewust te sturen op een onderschrijding van de begroting. Met deze onderschrijding vullen we het bestemmingsfonds frictie- en investeringskosten. De frictiekostenproblematiek als gevolg van de taakstellingen wordt hiermee tot en met 2016 als opgelost beschouwd. Voor de jaren erna zijn wij in afwachting van (definitieve) duidelijkheid over de invulling van de taakstelling van € 88 miljoen voor de periode 2016-2018. Wij herijken de frictie- en investeringskosten periodiek en we bezien samen met het ministerie van SZW de dekking.

## Projectportfolio

Het portfolio 2016 is begroot op € 80 miljoen, dit is inclusief € 5 miljoen beschikbaar gesteld door het ministerie van SZW voor de invoering van nieuwe wet- en regelgeving. De portfolio 2015 was begroot op € 130 miljoen. De afname van portfoliobegroting van € 50 miljoen is onder te verdelen in een afname van wet- en regelgeving projecten voor € 25 miljoen en een reductie in de veranderambitie van € 25 miljoen door de beperkte financiële middelen. Het portfolio betreft naast de projecten vanwege gewijzigde wet- en regelgeving, met name projecten die noodzakelijk zijn voor continuïteit en stabiliteit van het ICT-landschap, online dienstverlening naar de klanten, digitalisering van werkprocessen (e-werken) en gegevenshuishouding. De uitvoering van de projectportfolio wordt haalbaar geacht, gelet op de beschikbare deskundigheid, uitvoeringscapaciteit en financiën. De verdeling naar categorie is gebaseerd op de huidige inzichten, maar kan gedurende het jaar nog wijzigen. Het portfolio wordt gefinancierd uit het projectbudget in het financieel kader (zie de tabel hierboven), het bestemmingsfonds voor frictie- en investeringskosten en de toekenning van middelen vanwege wijziging van wet- en regelgeving (op basis van uitvoeringstoetsen).

**Tabel: Projectportfolio 2016 (bedragen x € 1 miljoen)**

Categorie	Gereserveerd budget portfolio 2016 <i>bedragen x € 1 miljoen</i>
Projecten wet- en regelgeving (inclusief lopende uitvoeringstoetsen)	5
Continuïteit en stabiliteit	33
E-dienstverlening	12
E-werken	16
Gegevenshuishouding	9
Overige projecten	5
<b>Totaal inclusief projecten wet- en regelgeving</b>	<b>80</b>
Totaal exclusief projecten wet- en regelgeving	75

## 10.2. Re-integratiebudget arbeidsgehandicapten

Voor het re-integratiebudget arbeidsgehandicapten is in 2016 € 230 miljoen beschikbaar. Wij alloceren voor de inkoop van trajecten voor arbeidsgehandicapten € 110 miljoen en voor de inzet van voorzieningen € 120 miljoen. Deze uitgaven maken geen deel uit van het financiële kader zoals dat hierboven is weergegeven.



---

# Colofon

**Uitgave**

UWV

*Directie Strategie, Beleid en Kenniscentrum*

**Bezoekadres**

UWV Hoofdkantoor  
La Guardiaweg 116  
1043 DL Amsterdam

**Postadres**

Postbus 58285  
1040 HG Amsterdam

**Inlichtingen**

020-687 5185

**Auteurs**

Michael Baldwin  
Joost van Boekel

**Disclaimer**

Alles uit deze uitgave mag worden overgenomen, echter uitsluitend met bronvermelding.  
UWV © 22 september 2015

