



# Gateway Review™

Gateway Review rapport  
Verbeteren Uitwisselen Matchingsgegevens



Let's have VUM



## Colofon

Gateway Review Classificatie	4 – Gereed voor implementatie Organisatie Vertrouwelijk
Titel Kenmerk Opleverdatum rapport	Verbeteren Uitwisselen Matchingsgegevens 2024-RO-007
Bijlage(n)	A. Doelen Gateway Review 4 – Gereed voor implementatie B. Geraadpleegde documenten
Opdrachtgever SRO	Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid [REDACTED]
Datum/Periode review	14 t/m 18 oktober 2024
Reviewteam	Jacqueline Rutjens (RTL) Maartje Schlebusch Richard Vielvoije Joost Miedema
Datum Versie Status	[6 november 2024] [1.0] Definitief
Informatie	Bureau Gateway Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Postbus 20011   2500 EA   Den Haag [REDACTED] W: <a href="http://www.gatewayreview.nl">www.gatewayreview.nl</a>

Bureau Gateway is door de Britse overheid geaccrediteerd voor het gebruik van de Gateway Review™ methodiek en licentiehouders van de methodiek in Nederland. De naam Gateway Review is een geregistreerd woord- en beeldmerk, gedeponneerd bij het Benelux-Bureau voor de Intellectuele Eigendom (BBIE).

## Context

Als arbeidsbemiddelaars bij gemeenten, UWV, reïntegratiebureaus en andere partijen (beter) informatie over werkzoekenden en vacatures breder kunnen delen, is de kans groter om werkzoekenden sneller en beter aan vacatures te matchen. Het delen van informatie blijkt in de praktijk lastig en tijdsintensief.

Het programma VUM is in 2019 gestart met de volgende ambitie:

- Eén van de onderdelen hiervan is het beter en breder uitwisselen van profiel- en vacaturegegevens (matchingsgegevens) tussen bemiddelaars. Hierdoor beschikken bemiddelaars niet alleen over de matchingsgegevens uit hun eigen systeem, maar kunnen zij bij een vraag van een werkzoekende of werkgever ook (vacature)gegevens van andere publieke en private bemiddelaars raadplegen. Hierdoor komen er meer werkzoekenden en vacatures in beeld en ontstaan er meer kansen om een goede match te vinden.”

Het programma heeft gezorgd voor een gegevensstandaard, een technische voorziening om gegevens tussen Suwi-partijen uit te wisselen en een afsprakenstelsel om dit te laten werken. De gegevensstandaard is desgewenst ook bruikbaar voor de uitwisseling met private partijen.

## Vraagstelling

Bij het programma verbeteren Uitwisselen Matchingsgegevens (VUM) vervult de directeur-generaal, ██████████ de rol van Senior Responsible Owner (SRO). In die hoedanigheid vraagt zij een Gateway Review aan op eerdergenoemd programma. ██████████ (Manager Participatie en Arbeidsmarktregio's) zal in deze de rol van gedelegeerd opdrachtgever op zich nemen.

Aan de Gateway Review ligt de volgende vraagstelling ten grondslag:

*In hoeverre gaat de tussen SZW, VNG en UWV overeengekomen implementatie-strategie leiden tot daadwerkelijke realisatie van de doelstellingen van VUM?*

Hierbij kunnen de volgende aspecten/aandachtspunten aan bod komen:

- Is er sprake van een gedeeld eindbeeld?
- Welke concrete resultaten worden verwacht van het programma VUM en de beschikbare implementatieplannen?
- De rolneming en het bijbehorende commitment van alle betrokken partijen
- De wijze van samenwerking tussen betrokken partijen. Is er sprake van gedeeld eigenaarschap?
- Welke effecten worden verwacht voor de samenleving van de arbeidsmarktdienstverlening?

## Leeswijzer

In de volgende paragraaf wordt de eindconclusie door het Gateway Reviewteam in de vorm van een Delivery Confidence gepresenteerd. De toegekende statuskleur wordt hierin nader toegelicht.

Aansluitend worden de aanbevelingen die bedoeld zijn om de slaagkans van het programma te vergroten weergegeven. Per aanbeveling wordt de urgentie aangegeven. In de laatste paragraaf worden de belangrijkste bevindingen uit de Gateway Review beschreven. Deze dienen voor beeldvorming en tevens als onderbouwing voor de aanbevelingen. Het rapport wordt afgesloten met een tweetal bijlagen, namelijk:

Bijlage A geeft een volledige opsomming van de doeleinden van een Gateway Review 4.  
Bijlage B bevat de lijst van documenten die voor de Gateway Review zijn bestudeerd.

### **Dankwoord**

Het reviewteam dankt [REDACTED] voor het vertrouwen in het reviewteam, het beschikbaar stellen van de documentatie en het samenstellen van een lijst van te interviewen personen en [REDACTED] voor de uitstekende ondersteuning van de gesprekken en de verzorging op de locatie. Alle geïnterviewden danken we hartelijk voor de openheid in de gesprekken. Wij hebben ons daardoor een goed beeld kunnen vormen van de voortgang van de implementatie van VUM.

## Delivery Confidence

Status:

ORANJE

ROOD






Een Gateway Review is een collegiale reflectie die wordt uitgevoerd op verzoek van de eigenaar van een programma/project. Het is een voor de eigenaar persoonlijk uitgebracht collegiaal advies voorafgaand aan belangrijk besluit of start van een volgende fase. Hierbij wordt, rekening houdend met de actuele situatie, bekeken in hoeverre het voorgenomen besluit realistisch en realiseerbaar is en wordt een beperkt aantal aanbevelingen gedaan om de slaagkans te vergroten.

Het Gateway Reviewteam is, op basis van de bevindingen in de Gateway Review van oordeel dat een geslaagde implementatie op onderdelen onzeker is. De genoemde doelen in het Implementatieplan (aansluiting gemeenten en UWV, opnemen van de standaard in het SGR en bewustzijn op het beoogde effect) zijn of worden deels behaald maar voor de implementatie strategie gericht op (alle) gemeenten lijkt geen draagvlak, een gerichte strategie op ICT-leveranciers ontbreekt en de implementatie op de derde doelstelling is (nog) niet vormgegeven.

De keuze om het programma te beëindigen, de pilots verder te laten lopen zonder bestuurlijke helderheid heeft een vacuüm teweeg gebracht. De gezamenlijke centrale visie, ambitie en koers ontbreekt. Op het niveau van de uitvoering bij de pilotgemeenten, de betrokken leveranciers en de programmaraad zijn deze er duidelijk wel. Iedereen onderkent het belang van de VUM standaard, het nut van het afsprakenstelsel en is blij met de technische voorziening als basis voor meer transparantie en heeft de potentie om door te ontwikkelen naar meerdere doelgroepen en arbeidsmarktpartijen. Onduidelijkheid, ook in taal (zoals Go/No-Go, pilots), op landelijk niveau en ruis belemmert de uitvoering en implementatie in hoge mate.

Het Gateway Reviewteam roept dan ook met klem de landelijke partners op de koers bij te stellen naar het volmondig omarmen van de standaard, het belang van transparantie te onderschrijven en de meerwaarde van het over de regiogrenzen kunnen uitwisselen van gegevens te onderkennen. Dit commitment is een belangrijke voorwaarde voor de verdere doorontwikkeling van de technische voorziening. De koers moet naar de mening van het Reviewteam worden verlegd naar de arbeidsmarktregio's. Het uiteindelijke doel van VUM is het kunnen matchen van werknemers en werkgeversbestanden als onderdeel van de hervorming van de arbeidsmarktregio's en het inrichten van de werkcentra zodat er meer mensen geholpen kunnen worden bij het vinden van werk.

Bij de bepaling van de Status van de Delivery Confidence dienen de volgende definities gebruikt te worden.

Kleur	Toelichting status
	<b>GROEN</b> Een geslaagde implementatie van het programma (binnen tijds-, begrotings- en kwaliteitseisen) is zeer waarschijnlijk; er zijn in dit stadium geen grote problemen die de uitvoering ernstig lijken te bedreigen.
	<b>ORANJEGROEN</b> Een geslaagde implementatie lijkt zeer waarschijnlijk, maar er zal voortdurend voor moeten worden gewaakt dat risico's niet omslaan in grote problemen die de implementatie bedreigen.
	<b>ORANJE</b> Een geslaagde implementatie lijkt waarschijnlijk, maar er zijn reeds aanzienlijke problemen waar het management aandacht aan moet besteden. Deze problemen lijken in dit stadium oplosbaar, als ze nu worden aangepakt hoeft de begroting en/of de deadline niet te worden overschreden.
	<b>ORANJEROOD</b> Een geslaagde implementatie van het programma is onzeker. In meerdere essentiële opzichten zijn er grote risico's of problemen. Er zijn dringende maatregelen nodig om te zorgen dat deze worden aangepakt en om vast te stellen of het haalbaar is om ze op te lossen.
	<b>ROOD</b> Een geslaagde implementatie van het programma lijkt onhaalbaar. Er zijn grote problemen (met de programmdefinities, tijdsplanning, begroting of op te leveren opbrengsten) die in dit stadium niet beheersbaar of oplosbaar lijken. Het kan nodig zijn het programma te herstructureren en/of de algehele levensvatbaarheid opnieuw te beoordelen.

## Aanbevelingen Gateway Reviewteam

Het Reviewteam doet de volgende aanbevelingen met bijbehorende urgentie volgens onderstaande definities.

Aanbeveling	Urgentie
1. Maak een implementatie- en aansluitstrategie gericht op de arbeidsmarktregio's. Begin met de regio's waar de energie zit en geef deze een leidende rol.	Kritiek
2. Beloon leveranciers die aantoonbaar VUM ondersteunen.	Essentieel
3. Veranker het commitment door middel van convenanten tussen het ministerie en de AMR's en zet de samenwerking in de kijker.	Essentieel
4. Ga via VUM aan de slag met het verbeteren van de datakwaliteit (niet omgekeerd).	Essentieel
5. Beleg de sturing op de (door)ontwikkeling van VUM bij het Landelijk Beraad in oprichting.	Kritiek
6. Beleg de implementatie éénduidig bij de programmaraad en investeer in voldoende capaciteit bij de programmaraad.	Essentieel
7. Spits het eerste Go/No-Go besluit toe op de herziene implementatie strategie en schrap het tweede Go/No-Go moment.	Essentieel
8. Werk een gezamenlijke roadmap uit met concrete tijdlijnen, die aansluit bij de bredere arbeidsmarktstrategie.	Essentieel
9. Investeer in de onderling relaties zodat er nog meer gezamenlijkheid kan ontstaan.	Essentieel

Kleur aanbeveling	Toelichting
<b>Kritiek</b> <b>Doe onmiddellijk</b>	Om de kans op een succesvolle uitkomst te vergroten, is het van het grootste belang dat het programma onmiddellijk actie onderneemt.
<b>Essentieel</b> <b>Doe binnenkort</b>	Om de kans op een succesvolle uitkomst te vergroten, is het van het grootste belang dat het programma binnenkort actie onderneemt.
<b>Aanbevolen</b>	Het programma kan zijn voordeel doen met het opvolgen van deze aanbeveling.

## Inleiding

In december 2022 is het Implementatieplan VUM opgeleverd. Daarin staan drie doelstellingen opgenomen.

*'1. Gemeenten en UWV op een efficiënte wijze technisch te hebben aangesloten op de Uitwisselingsvoorziening VUM. De gewenste periode hiervoor moet nog nader worden vastgesteld. Zolang er geen wettelijke verplichting is zal de aansluiting op VUM op vrijwillige basis zijn.*

*2. Binnen één jaar na opname in SUWI Gegevensregister (SGR) werken de ketenpartners met de gegevensstandaarden van VUM.*

*3. Bewustwording creëren op de succesfactoren om het beoogde effect van VUM te realiseren en daarbij te opereren als samenwerkende SUWI- partners in de arbeidsmarktregio. Denk hierbij aan kwaliteit en aanwezigheid van gegevens, denk aan samenwerkingsafspraken in de regio, denk aan aangepaste werkprocessen, denk aan aansturing van professionals.'*

Oktober 2024 is van de eerste doelstelling de aansluiting bij UWV (voor het uitvragen van gegevens bij UWV) deels gereed. Bij gemeenten zijn nog geen directe aansluitingen. Doelstelling 2 wordt begin 2025 gerealiseerd en doelstelling 3 staat nog in de kinderschoenen.

VNG en UWV hebben actieplannen opgeleverd om uitvoering te geven aan de implementatie van VUM. Het Gateway Reviewteam heeft deze documenten gebruikt als basis voor de beantwoording van de onderzoeksvraag. Het Reviewteam heeft het beëindigen van het programma, het door laten lopen van de pilots en de nieuwe governance aangenomen als ontstane feiten. Het Reviewteam heeft deze ontwikkelingen meegenomen als belangrijke randvoorwaarden voor het welslagen van de implementatie. Enkele bevindingen en aanbevelingen zullen dan ook voortborduren op eerder gemaakte keuzes.

Het is het reviewteam opgevallen dat er veel ruis is over VUM maar tegelijk is in alle interviews een enorme betrokkenheid gebleken bij het vraagstuk waar VUM een schakel in is. Iedereen onderstreept het belang van transparantie, van het over de grenzen kunnen matchen van werkzoekenden en werkgevers, het belang van standaardisatie en verbeteren datakwaliteit. Allemaal om de kans voor werkzoekenden zo groot mogelijk te maken om werk te vinden. VUM is nog niet klaar en er is zoveel meer mogelijk nog. Maar één ding staat vast, zonder VUM is veilige, transparante gegevensuitwisseling in de arbeidsmarkt een onmogelijke opgave.



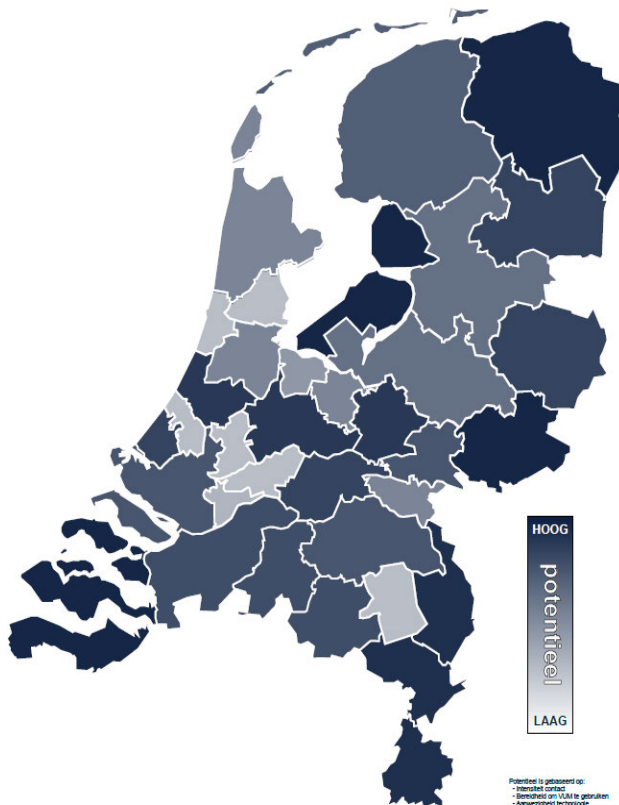
## Bevindingen en aanbevelingen

## Implementatiestrategie

De VNG heeft in navolging van het Implementatieplan een actieplan opgeleverd. Het actieplan van de VNG legt in de eerste fases van het plan vooral de nadruk op communicatie en bewustwording van het VUM bij individuele gemeenten.

*“De VNG implementatie is erop gericht om gemeenten goed te informeren zodat deze de juiste keuzes kunnen maken binnen hun beleidsvrijheid en de afstemming in de arbeidsmarktregio. De voordelen van VUM zullen worden belicht. Gemeenten worden in de positie gebracht om VUM te kunnen gebruiken. “*

Uit interviews blijkt dat het gemeentelandschap sterk varieert en dat de VNG, zonder een wettelijk kader, afhankelijk is van de keuzes van afzonderlijke gemeenten. Daarnaast vertonen gemeenten onderling verschillen in typologie en prioriteiten, waarbij VUM over het algemeen niet hoog op de agenda staat. In het actieplan staat geen duidelijk overzicht van de volgorde waarin gemeenten VUM zullen aansluiten. Op een aantal plaatsen is er (zo blijkt uit de ‘heatmap’ die het programma heeft opgesteld) energie voor VUM, mede door de toenemende focus op de arbeidsmarktregio's (AMR's).



Geïnterviewden stellen vraagtekens bij de gerichtheid van de (VNG) implementatie op *individuele* gemeenten. Het was eerder al lastig om pilotgemeenten te vinden en 80% van de werkzoekenden woont in de grote gemeenten. Een andere aanpak kan zijn om uit te gaan van centrumgemeenten of olievlekwerking vanuit de huidige pilotgemeenten, zo suggereerden meerdere geïnterviewden.

Het Reviewteam is van mening dat de huidige implementatie aanpak niet succesvol zal zijn gelet op de (3) doelstellingen. Het Reviewteam adviseert een implementatie- en aansluitstrategie, waarbij de focus verschuift naar de AMR's. VUM is immers onderdeel van een bredere arbeidsmarkt strategie. Daarbij is het advies te beginnen in regio's waar al energie aanwezig is en waar de urgentie het grootst is om over de grenzen van de gemeenten en regio samen te werken. Houd daarbij rekening met de verschillende kenmerken van de AMR's.

### Aanbeveling 1

**Maak een implementatie- en aansluitstrategie gericht op de arbeidsmarktregio's. Begin met de regio's waar de energie zit en geef deze een leidende rol.**

## IT leveranciers




De aansluiting op VUM verloopt vaak via de lokaal gebruikte matchingssoftware, waarvan het aantal leveranciers beperkt is. Uit interviews blijkt een wisselend beeld van de mate waarin de leveranciers zijn betrokken. Leveranciers geven aan dat er veel onzekerheid heerst door de lange aanlooptijd en Go/No-Go momenten. ‘Het zal ook niet de eerste keer zijn dat investeringen voor niets blijken te zijn.’ Hierdoor wordt er nog niet actief gewerkt aan de integratie van de VUM-standaard in de software. Er blijkt weinig prikkel te zijn voor leveranciers om de VUM-standaard in hun systemen te verankeren. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat integratie in de software de adoptie van de VUM-standaard aanzienlijk kan versnellen.

Het Reviewteam adviseert daarom om actiever samen te werken met de leveranciers. Er moet duidelijkheid komen dat deze standaard toekomstbestendig is en er zou bijvoorbeeld een accreditatieproces kunnen worden opgezet waarmee leveranciers kunnen aantonen dat ze de standaard ondersteunen. Daarnaast zouden leveranciers die aan de standaard voldoen, beloond kunnen worden, bijvoorbeeld door middel van publiciteit (bijvoorbeeld bij afsluiten convenanten) of andere vormen van erkenning.

### **Aanbeveling 2**

**Beloon leveranciers die aantoonbaar VUM ondersteunen.**

## Convenant



Het Reviewteam ziet vrijblijvendheid bij de huidige partners, met name bij VNG en SZW. Het Reviewteam heeft in de interviews gehoord dat er nadrukkelijk behoefte is aan een stevig en expliciet commitment van deelnemende partijen. SZW heeft de bal voor de implementatie nadrukkelijk bij VNG en UWV neergelegd. VNG ziet zichzelf echter niet primair verantwoordelijk voor de implementatie en positioneert zich als belangenbehartiger van gemeenten. Vanuit UWV en pilotregio's is de behoefte om de energie erop te houden, implementatie te versnellen en samen volgende stappen te zetten. En ook vanuit de leveranciers komt de behoefte om "werkelijke wil" te zien, zodat ze voldoende vertrouwen hebben om te investeren.

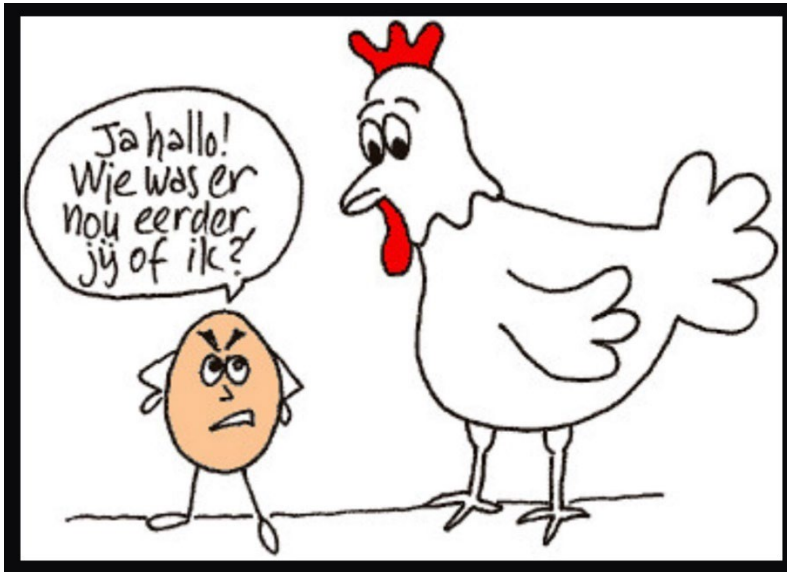
Het Reviewteam constateert dat het commitment van de betrokken partijen bij VUM een impuls kan gebruiken. Met elkaar uitspreken dat het een gezamenlijke ambitie is om de arbeidsmarkt transparanter te maken en met behulp van VUM gegevens te delen zodat er (op termijn) in het totale werkdomein meer en betere matches kunnen worden gemaakt, helpt.

Het Reviewteam geeft mee dat het middel van een convenant kan werken, zoals bij de Woondeals. Bij de Woondeals zijn per regio met diverse partners, waaronder het ministerie, afspraken gemaakt over de samenwerking op de woningbouwopgave. Daarmee is commitment expliciet gemaakt en publicitair momentum gecreëerd. Het Reviewteam is van mening dat het afsluiten van convenanten met de arbeidsmarktregio's daarbij een goed middel zou kunnen zijn. Door middel van een convenant per AMR kunnen maatwerkafspraken over de implementatie van VUM (in de bredere context van de specifieke opgave per regio) worden gemaakt. En hiermee wordt bekendheid gegeven aan de ambitie, die ook communicatief zijn werk kan doen: dit is wat wij gaan doen in onze regio, doe je mee? Zoals bij de Woondeals kan de minister een ronde langs de AMR's maken, waar ook een goede versnellende prikkel vanuit kan gaan.

### **Aanbeveling 3**

**Veranker het commitment door middel van convenanten tussen het ministerie en de AMR's en zet de samenwerking in de kijker.**

## Datakwaliteit



Om de kansen van een match tussen werkzoekenden en het vacaturebestand te verhogen is betrouwbaarheid van de data een belangrijk element. Een veelgehoord argument om te wachten met aansluiting op VUM is dat de datakwaliteit niet voldoende is. Dit leidt tot een kip-of-ei-discussie: moet de datakwaliteit eerst verbeterd worden voordat de standaard kan worden ingevoerd? Uit de eerste resultaten van de pilots blijkt echter dat de standaard juist helpt om zichtbaar te maken waar de datakwaliteit tekortschiet, waarna maatregelen zijn genomen om deze te verbeteren.

Het Reviewteam is van mening dat VUM juist kan fungeren als een versneller om de datakwaliteit op orde te brengen. Daarom is het advies om niet te wachten tot de datakwaliteit perfect is, maar om VUM direct te implementeren.

### **Aanbeveling 4**

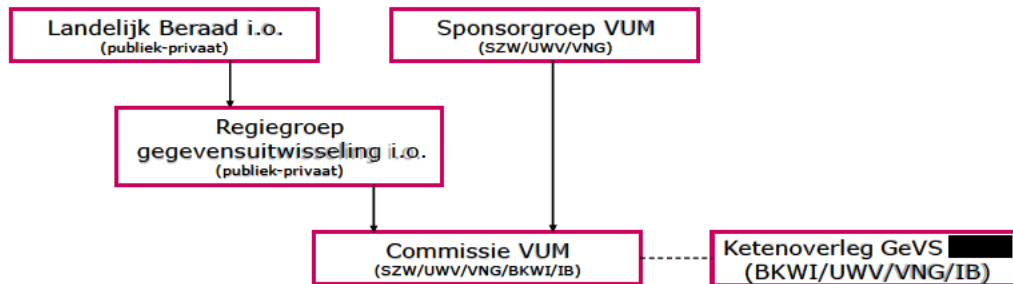
**Ga via VUM aan de slag met het verbeteren van de datakwaliteit (niet omgekeerd).**

## Sturing



Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

## Governance



6

Met de décharge van het programma VUM per 1 juli 2024 en het opheffen van de Stuurgroep VUM is onduidelijkheid ontstaan over de sturing op het vervolg. Het Reviewteam stelt vast dat er meerdere versies van de organisatiestructuur in omloop zijn. Tevens zijn er verschillende beelden over de rol en het mandaat van de Commissie VUM.

Uit de interviews blijkt dat er een grote mate van onduidelijkheid bestaat over wie nu eigenlijk wat beslist in de sturing op VUM (uitgezonderd de afgebakende taken van BKWI/IB). Het Reviewteam hoort uiteenlopende meningen over de gewenste sturing. Bijvoorbeeld: SZW is stelselverantwoordelijk, maar wat betekent dat nu concreet voor besluitvorming over de implementatie- en ontwikkelstrategie.

Alle geïnterviewden zijn ervan doordrongen dat VUM niet op zichzelf staat. De (door)ontwikkeling van VUM is onderdeel van de bredere hervorming van de arbeidsmarkt infrastructuur. In het organogram dat is gepresenteerd is het Landelijk Beraad i.o. het hoogste orgaan. Het 'Go NoGo besluit en governance VUM' heeft de volgende zin: 'de regiegroep ondersteunt en adviseert het Landelijk Beraad'. Daarmee ziet het Reviewteam het Landelijk Beraad als een sturend orgaan in de doorontwikkel- en implementatiefase en adviserend aan de minister op beleidsvraagstukken.

Het Reviewteam adviseert om de sturing op de doorontwikkeling van VUM te plaatsen in dit bredere kader en de sturing te beleggen bij het Landelijk Beraad i.o.

### Aanbeveling 5

**Beleg de sturing op de (door)ontwikkeling van VUM bij het Landelijk Beraad in oprichting.**

## Programmaraad



## Welkom bij de toolkit VUM

### VUM: Verbetering Uitwisseling Matchingsgegevens

Deze toolkit begeleid je stap voor stap naar succesvol werken met VUM. Zoek je meer informatie over VUM, of wil je hulp bij het maken van keuzes? De toolkit geeft je in 5 fasen duidelijke richtlijnen, praktische stappen en hulpmiddelen. Zo helpen we je werken met VUM binnen jouw organisatie en arbeidsmarktregio.

Welkom bij de toolkit VUM

Zoek in publicatie...

De ondersteuning in de voorliggende fase is vormgegeven door het programma VUM, waarbij medewerkers zijn ingezet vanuit ICTU, UWV en VNG, later aangevuld met BKWI en Stichting Inlichtingenbureau. De uitgebreide toolkit is door 'de pilotcrew' in samenwerking met de programmaraad ontwikkeld.

De eerstvolgende fase in de doorontwikkeling van VUM is de implementatiefase. Deze fase is meer uitvoerend van aard. Het Reviewteam is op zoek gegaan naar waar de implementatie het beste kan worden belegd nu het programma VUM is beëindigd.

In de werking van de arbeidsmarkt in de AMR's werken meerdere partijen samen. Vanuit het publieke domein komen deze partijen samen in de programmaraad. Het valt het Reviewteam op dat in de huidige (ontoereikende) governance van VUM geen rol is voorzien voor de programmaraad. Tegelijkertijd blijkt uit de interviews een grote mate van waardering voor het werk van het programma VUM en de programmaraad gedurende de programmaperiode. Zo is onder meer een toolkit ontwikkeld, zijn webinars gegeven, is een stappenplan en heatmap opgesteld.

De beperkte personele capaciteit van de programmaraad vraagt wel aandacht. Deze capaciteit is niet ingericht op ondersteuning bij de implementatie in alle 35 AMR's. De landelijke ondersteuning die nu via de Programmaraad loopt, gaat vanaf volgend jaar via UWV lopen. Hierbij hoort ook het zorgen voor continuïteit van de bestaande ondersteuning. In de stuurgroep VUM is afgesproken dat de landelijke ondersteuning een opdracht zou krijgen voor de implementatie van VUM, dit moest ten tijde van de Gateway nog nader uitgewerkt.

Concluderend is het Reviewteam van mening dat de programmaraad het passende gremium is om de implementatie via de arbeidsmarktregio's te begeleiden.

**Aanbeveling 6**

**Beleg de implementatie éénduidig bij de programmaraad en investeer in voldoende capaciteit bij de programmaraad.**



## Besluitvorming Go/No-Go

In maart 2025 is een Go/No-Go besluit voorzien over de voortgang van VUM. In de notitie “Tijdelijk Go/No-Go besluit en governance VUM” van 10 juli 2024 staat dit besluit als volgt omschreven: “Go/No-Go t.a.v. start landelijke implementatie. Daarmee eindigt de pilotfase en de bijbehorende ondersteuning.” Uit de gesprekken blijkt dat bij de geïnterviewden niet duidelijk is wat deze Go/No-Go nu eigenlijk inhoudt of toevoegt.

De uitwisselingsvoorziening VUM voor het digitaal kunnen uitwisselen van matchingsgegevens, een landelijke gegevensstandaard ten behoeve van de transparantie en gegevensuitwisseling in de keten en een afsprakenstelsel omtrent gebruik, onderhoud en beheer van deze gegevensstandaard zijn opgeleverd.

UWV is aangesloten op de uitwisselingsvoorziening VUM zodat UWV geautomatiseerd gegevens kan leveren op zoekvragen van gemeenten. Uit de pilots blijkt dat de techniek functioneert. Achterliggende randvoorwaarden voor een effectief gebruik van VUM zoals de datakwaliteit doen daar niets aan af. Uit de interviews komt naar voren dat met de pilots de implementatie de facto is gestart en dat mogelijk meer gemeenten aansluiten op VUM nog voor het eerste Go/No-Go besluit in maart 2025.

Omdat de basis is gelegd gaan geïnterviewden zonder meer uit van een Go. Er is geen plan B. Het Reviewteam stelt vast dat geen van de geïnterviewden een beeld heeft van de concrete consequenties van een eventuele No-Go.

Eind 2026 is een tweede Go/No-Go besluit gepland. De criteria die mede aan dit besluit ten grondslag zullen liggen, worden naar verwachting voorgesteld in de businesscase die de komende maanden wordt opgesteld.

Zoals eerder in dit rapport opgemerkt onderschrijven alle geïnterviewden de toegevoegde waarde en de potentie van VUM voor het ondersteunen van werkzoekenden en werkgevers op de arbeidsmarkt. Uit de interviews komt een beeld naar voren dat gemeenten/arbeidsmarktregio's die dat willen per eind 2026 al lang zijn aangesloten op VUM.

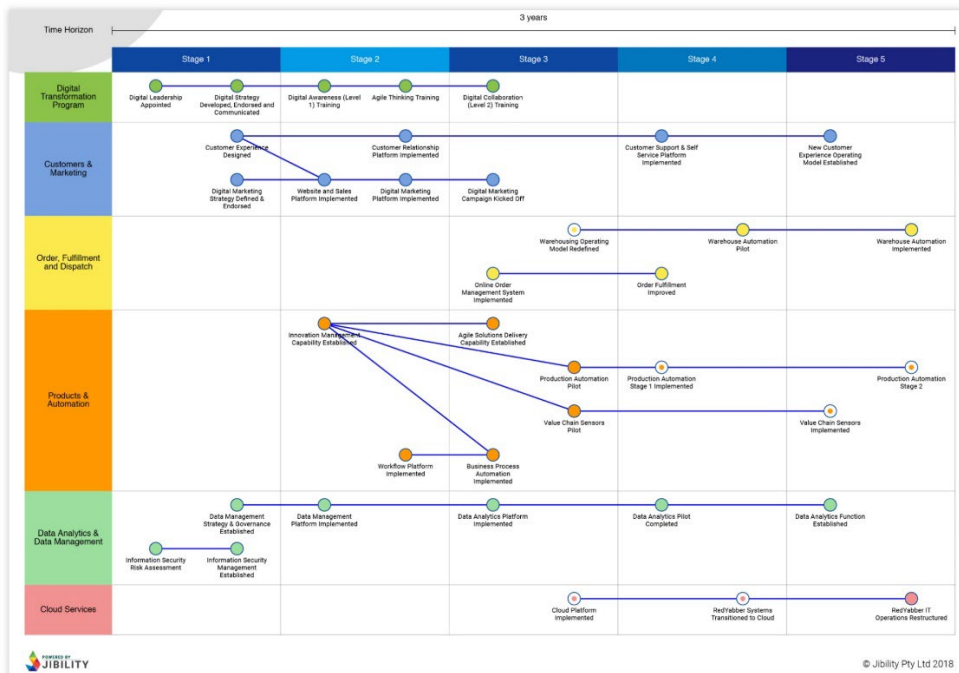
Tegelijkertijd wordt in meerdere interviews opgemerkt dat IT-leveranciers terughoudend zijn in het doen van investeringen zolang de mogelijkheid van een No-Go eind 2026 boven de markt hangt. Dit is uiteraard niet bevorderlijk voor het realiseren van de doelstellingen van VUM.

Ook in het geval van deze tweede Go/No-Go is onduidelijk wat er verandert door een Go en wat de gevolgen zijn van een eventuele No-Go.

### **Aanbeveling 7**

**Spits het eerste Go/No-Go besluit toe op de herziene implementatiestrategie en schrap het tweede Go/No-Go moment.**

## Roadmap



Voor de implementatie van VUM is het belangrijk dat alle betrokkenen zicht hebben op wat er moet gebeuren en wie wat oplevert. Dit zou in een roadmap zijn beslag moeten krijgen. Uit de interviews blijkt dat er veel onduidelijkheid is over de planning, de financiële middelen, de afhankelijkheden en de prioritering. De roadmap die in juni 2024 is opgesteld biedt hiervoor te weinig houvast.

Het gevolg is dat er onnodige ruis is ontstaan. Bijvoorbeeld over de mogelijkheid om skills op te nemen in de gegevensstandaard. Los van wat wordt beoogd in de verdere doorontwikkeling, kan er nu al meer dan menigeden denkt. Ander voorbeeld is de gedachte dat het uitfaseren van WBS zo'n vaart niet loopt, terwijl UWV nadrukkelijk voornemens is om WBS per 1 januari 2026 uit te zetten. Derde voorbeeld is het idee dat het aansluiten op VUM een dure aangelegenheid is die gemeenten zich niet kunnen veroorloven, terwijl het Reviewteam de indruk heeft dat de kosten geen belemmering hoeven te zijn. In de interviews is ook veel aandacht gevraagd voor een wettelijke basis voor het al dan niet verplicht aansluiten op VUM door gemeenten. Hier verschillen de meningen over. In een roadmap is het sowieso handig om de diverse AMvB/wetgevingstrajecten en de onderlinge afhankelijkheden te benoemen. Welke regelgeving is per wanneer van toepassing.

De beoogde roadmap zou moeten voorzien in duidelijkheid over welke resultaten, regelgeving, producten, enz. per wanneer en door wie worden opgeleverd. Denk hierbij onder meer aan toekomstige ontwikkelingen zoals uitbreiding van de gegevensstandaard (dataset) en uitbreiding met private partijen. De roadmap moet het gehele speelveld overzien. Dit vereist een gezamenlijk en levend product dat voor alle betrokken partijen digitaal toegankelijk en onderhoudbaar is. Daarmee wordt ook een slag gemaakt met een meer zakelijke benadering, waarvan het Reviewteam denkt dat de implementatiefase profijt heeft.

### Aanbeveling 8

**Werk een gezamenlijke roadmap uit met concrete tijdlijnen, die aansluit bij de bredere arbeidsmarktstrategie.**

## Samenwerking



Het Reviewteam is onder de indruk van de betrokkenheid van de medewerkers bij de pilots en in de regio's. Collega's van de verschillende organisaties kennen elkaar en werken met goede energie samen aan VUM. Op landelijk niveau ziet het Reviewteam een ander beeld.

Uit de documentatie en de interviews blijkt een informele sfeer, en tegelijk wordt het nodige niet gezegd of direct gesproken van "ruzie". Ook de verbinding tussen de uitvoering en de huidige opdrachtgevers kan aan kracht winnen: er is geen sprake van professionele escalatie.

Het Reviewteam is van mening dat het succes van de implementatie van VUM wordt versterkt als er meer geïnvesteerd wordt in elkaar. De betrokken partijen zijn heel verschillend. Erken en waardeer deze verschillen, kijk hoe ze te benutten zijn. Ook goed om scherp te hebben en regelmatig te benoemen wie welke rol en verantwoordelijkheid heeft, en wat ieders belang is. Het Reviewteam heeft nu niet de indruk dat hier voldoende aandacht voor is, waardoor gevestigde, niet effectieve, beelden domineren, conflicten oplaaien of juist vermeden worden. Investeer daarom meer in onderlinge uitwisseling, bijvoorbeeld door kijkjes te nemen in elkaars keuken.

### **Aanbeveling 9**

**Investeer in de onderlinge relaties zodat er nog meer gezamenlijkheid kan ontstaan.**

## Bijlage A

### **Doelen Gateway Review 4: Gereed voor implementatie**

De Gateway Review 4 wordt uitgevoerd voordat het projectteam haar resultaat overdraagt aan de lijnorganisatie(s). Het reviewteam toetst in hoeverre de organisatie de beoogde verandering kan invoeren. Er wordt gekeken of er passende afspraken zijn en of alle betrokkenen voldoende voorbereid zijn op de ketenwijziging en/of nieuwe dienstverlening.

In dit type Gateway Review kunnen onder andere de volgende vragen aan bod komen:

- Is de bestaansgrond van het project nog altijd aantoonbaar?
- Zijn de doelstellingen van het project nog altijd afgestemd op die van het programma en de organisatie?
- Is het projectresultaat aanwezig en voldoet deze aantoonbaar aan de verwachtingen van stakeholders?
- Is de projectorganisatie klaar voor de overdracht?
- Is de ontvangende partij gereed voor in ontvangst name van de resultaten en zijn de benodigde middelen beschikbaar?
- Is de partij die de verandering / dienst gaat ondersteunen gereed om de dienstverlening te starten?
- Is er een duidelijke implementatiestrategie, planning en communicatiestrategie?
- Bij verwerving: zijn commerciële/juridische regelingen met de leverancier actueel?
- Is er een fallback-scenario om de bedrijfscontinuïteit te garanderen?
- Wat is er nog nodig om de implementatiefase af te ronden en het projectteam decharge te kunnen verlenen?

## Bijlage B

Nr.	Titel document
1	Kamerbrief Hervorming Arbeidsmarktinfrastructuur
2	KPMG rapport gegevensuitwisseling Matchen op Werk (MoW)
3	VUM Ketenarchitectuur
4	Definitief Advies BIT / AcICT VUM
5	Beleidsreactie AcICT
6	Rapportage opvolging AcICT adviezen
7	Notitie Go/No Go Besluit en Governance VUM
8	Verslagen van bespreking notitie Go/No Go en governance in Stuurgroep VUM
9	Door programma VUM opgeleverde producten (2 documenten)
10	VUM UWV implementatie
11	Roadmap VUM
12	Implementatiestrategie VUM
13	Procesplan tot Uitvoering Ondersteuning Aansluiten en gebruik van VUM bij gemeenten
14	Verslagen van bespreking implementatiestrategie en -procesplan in Stuurgroep VUM
15	Tussentijdse evaluatierapport pilots
16	Uitvoeringstoets VUM door VNG
17	Kwalitatieve verkenning naar draagvlak in niet-centrumgemeenten
18	Notitie commissie PSI arbeidsmarktinfrastructuur gegevensuitwisseling VUM UUP
19	VNG Implementatieplan Ondersteuning Aansluiten en Gebruik VUM CONCEPT
20	Financieel overzicht VUM
21	Outline Businesscase VUM
22	Offerteverzoek maatschappelijke Businesscase Suwi Arbeidsmarktvoorzieningen
23	CIO Advies voorafgaand aan AcICT onderzoek incl. reactie DG SZI
24	CIO Advies faseplan Beproeven en overdragen
25	Tertaalrapportage VUM aan de Bestuursraad SZW
26	Opdracht beheer UWV/BKWI
27	Opdracht beheer Inlichtingenbureau
28	Stand van de Uitvoering - Memo inzicht werkzoekendenbestand bijstandsgerechtigden
29	VNG Implementatieplan Ondersteuning Aansluiten en Gebruik VUM DEFINITIEF
30	Conceptverslag vergadering Commissie VUM d.d. 25 september 2024
31	Contextpresentatie Planningsmeeting Gateway Review VUM
32	AMR overzicht heatmap
33	Afsprakenstelsel VUM definitief
34	UWV brief over structureel beheer VUM en Dennis en Eva
35	UWV uitvoeringstoets structureel beheer aangaande VUM en Dennis en Eva
36	Oplegger tbv Ketenoverleg bij het onderwerp 'ketenbeheer vanaf juli 2024'
37	Voorlegger optimaliseren overleggen governance gegevensuitwisseling
38	Voorstel optimaliseren overleggen governance gegevensuitwisseling
39	Begroting exploitatie VUM IV componenten