



# Gateway Review™

Gateway Reviewrapport  
Verbeteraanpak WIA – De correctie-organisatie



Goed op weg naar Herstel

## Colofon

Gateway Review Classificatie	Health Check Organisatie Vertrouwelijk
Titel	Verbeteraanpak WIA – de correctie organisatie
Kenmerk	2024-RO-049
Opleverdatum rapport	07-03-2025
Bijlage(n)	A. Doelen Gateway Review Health Check B. Geraadpleegde documenten
Opdrachtgever SRO	Ministerie van Sociale Zaken en Koninkrijksrelaties Marieke van Wallenburg
Datum/Periode review	3 t/m 7 maart 2025
Datum	11 maart 2025
Versie	1.0
Status	definitief
Informatie	Bureau Gateway Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Postbus 20011   2500 EA   Den Haag T: 06 50738585 M: <a href="mailto:postbusgateway@minbzk.nl">postbusgateway@minbzk.nl</a> 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 licentiehouder 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

UWV heeft aan minister Van Hijum (Sociale Zaken en Werkgelegenheid) de verbeteraanpak voor de kwaliteit van de WIA-uitkering aangeboden. Eerder dit jaar is gebleken dat in de periode 2020-2024 fouten zijn gemaakt bij de vaststelling van het dagloon van WIA-uitkeringen. Hierdoor ontvangt een groep van ca. 25.000 - 50.000 mensen een hogere of lagere uitkering dan ze hadden moeten krijgen. UWV heeft voor de geconstateerde problematiek een Verbeteraanpak opgesteld, die op 22 november 2024 met de Kamer is gedeeld. De Verbeteraanpak is gericht op twee aspecten 1) herstel van de gemaakte fouten bij de vaststelling van het dagloon van WIA-uitkeringen en 2) verbetering van de kwaliteit op korte en lange termijn.

De Gateway Review richt zich op het eerste aspect. Hiervoor wordt onder meer een organisatieonderdeel opgericht binnen UWV om snel en zorgvuldig de correcties uit te voeren.

Het nieuws bracht veel onrust: veel mensen zijn voor hun bestaanszekerheid afhankelijk van een WIA-uitkering. Er is door UWV gewerkt aan een opzet om de fouten zo snel en zorgvuldig mogelijk te herstellen.

UWV heeft hun verbeteraanpak extern laten toetsen. Dit is uitgevoerd door de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). De feedback van de NSOB is meegenomen in de vervolgstappen.

De correctieoperatie die nu wordt gestart is erop gericht om te zorgen dat mensen krijgen waar ze recht op hebben. Mensen die de afgelopen jaren te weinig uitkering hebben gekregen moeten voortaan het juiste bedrag krijgen. Daarnaast krijgen ze het bedrag dat ze de afgelopen jaren te weinig hebben gekregen uitbetaald. De inzet van UWV is om te voorkomen dat een nabetaling onbedoelde (keten)effecten heeft, bijvoorbeeld op toeslagen.

Ook wanneer iemand te veel heeft ontvangen, wordt de uitkering voor de toekomst aangepast naar het juiste bedrag. Als het gaat om terugvorderingen is het uitgangspunt van de minister en UWV dat niet wordt teruggevorderd, tenzij het mensen redelijkerwijs duidelijk was dat ze te veel hebben ontvangen. Het is immers de overheid en niet de client die een fout heeft gemaakt. Mensen mogen daar niet de dupe van worden.

### **Opzet correctieoperatie**

De correcties richten zich op mensen van wie de WIA-uitkering is vastgesteld in de jaren 2020-2024. Er is geen aanleiding om verder terug te kijken omdat voor 2020 foutenpercentages constant op het destijds geaccepteerde niveau lagen. Dit laat onverlet dat UWV voor de toekomst het geaccepteerde niveau opnieuw moet definiëren. Het speuren naar alle mogelijke fouten over een langere periode en het eventueel corrigeren daarvan is overigens vrijwel onmogelijk: de reguliere werkzaamheden van UWV zouden dan totaal tot stilstand komen.

In het eerste kwartaal van 2025 wordt duidelijk bij wie mogelijk fouten zijn gemaakt in het vaststellen van het dagloon. UWV gaat mensen dan daarover informeren. Daarna wordt duidelijk in hoeverre deze mensen daadwerkelijk te veel of te weinig hebben ontvangen. Actuele stand van zaken: Inmiddels heeft UWV bepaald dat bij ca. 43.000 dossiers moet worden gecontroleerd of het dagloon van de WIA-uitkering niet correct is vastgesteld. Over het aantal dossiers waarin fouten zijn gemaakt is nog niets met zekerheid te zeggen, maar het ligt in elk geval onder de 43.000. het dagloon van de

WIA-uitkering niet correct is vastgesteld. Via de lerende aanpak wordt de komende maanden steeds preciezer bepaald hoe groot de omvang van deze groep daadwerkelijk is.

*Minister Van Hijum: “Hiermee zet UWV een eerste belangrijke stap richting verbetering en herstel. Door wat er is misgegaan vind ik het heel begrijpelijk dat mensen denken: eerst zien, dan geloven. Ik zie het daarom als een hele belangrijke opdracht om, samen met UWV, getroffen mensen te helpen en het vertrouwen te herstellen. Ook ik vind het vervelend dat dit proces langer duurt dan veel mensen zouden willen en tegelijkertijd verdienen zij een echte oplossing. Dat vergt zorgvuldigheid.”*

UWV treft inmiddels voorbereidingen voor een organisatie-eenheid onder de directe verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur om de corrigeeroperatie uit te voeren.

### **Kwaliteitsbewaking**

Naast het corrigeren van fouten wil UWV ook de kwaliteit van WIA-vaststellingen in de toekomst verbeteren. In de Kamerbrief zijn maatregelen voor de korte en langere termijn opgenomen om de kwaliteit van het sociaal medisch beoordelen te verbeteren. Daarnaast kijkt UWV meer in algemene zin naar het kwaliteitsmanagement binnen de organisatie.

Minister Van Hijum schrijft verder dat hij begrijpt dat dit de problemen bij het UWV niet meteen oplost. Hij blijft structureel in gesprek met de Raad van Bestuur van UWV. Ook zal hij de Tweede Kamer regelmatig op de hoogte houden over de voortgang.

### **Vereenvoudiging**

Ingewikkelde (reken)regels zijn een belangrijke oorzaak van de fouten, staat in de Kamerbrief. Daarom wil minister Van Hijum aan de slag met vereenvoudiging. De WIA moet beter en eenvoudiger, het ministerie SZW kijkt hiervoor naar de aanbevelingen van de commissie OCTAS. Begin januari 2025 heeft de minister daar een brief over aan de Kamer gestuurd. Ook kijkt de minister naar vereenvoudiging van de sociale zekerheid in zijn geheel.

### **Governance: driehoeksmodel**

Vanuit de opdrachtgeversrol maakt SZW afspraken met UWV over de dienstverlening en de eisen waaraan deze moet voldoen. In de rol van eigenaar is SZW verantwoordelijk voor de continuïteit van UWV als organisatie. Tot slot heeft SZW een toezichthoudende rol op grond van de Wet SUWI.

### **Aanleiding Gateway Review**

Bij zowel SZW als UWV is de behoefte ontstaan om een Gateway Review uit te voeren in Q1 2025 op de corrigeerorganisatie in opbouw.

Het opdrachtgeverschap voor de Gateway Review wordt belegd bij SZW vanuit haar rol van eigenaar, opdrachtgever en toezichthouder.

### **Vraagstelling**

Bij het ministerie van SZW vertegenwoordigt de SG Marieke van Wallenburg de rol van Senior Responsible Owner (SRO). In die hoedanigheid vraagt zij een Gateway Review Health Check aan op eerdergenoemd project.

De review vindt plaats in voornoemde context van ‘bewegende panelen’ waarbij de review een momentopname is. Om deze reden is ook het voornemen geuit om als vervolg hierop tenminste nog één review op dit onderwerp uit te laten voeren, waarvan dit dus de eerste is.

Aan de Gateway Review ligt de volgende vraagstelling ten grondslag:

*In hoeverre is het nieuwe organisatieonderdeel in opbouw - binnen de context van UWV - toereikend om de WIA-correctieoperatie adequaat uit te voeren?*

Met de volgende sub-vraag hierbij:

- In hoeverre zijn de sturing en verantwoording van de uitvoering van de corrigeeroperatie door dit in te richten organisatieonderdeel in opbouw adequaat ingericht (voor-evaluatie van het ontwerp)
- Welke randvoorwaarden zijn gesteld en eventueel aanvullend te stellen; in hoeverre dragen deze bij aan het realiseren van de correctieoperatie?

Hierbij de volgende aandachtspunten te betrekken:

- Ga in op de spanning tussen deze correctieoperatie en reguliere uitvoeringstaken; in hoeverre is deze spanning adequaat ondervangen?
- Betrek zowel kwantitatieve als kwalitatieve aspecten en geef aanbevelingen hoe het evenwicht hiertussen is geborgd.
- Betrek hierbij het vraagstuk van de clientparticipatie.

Bij het beantwoorden van de vraagstelling zal het ‘Wiel van verbinding’ in ogenschouw worden genomen. Gegeven de context waarbinnen het geheel zich afspeelt, zal gekeken worden naar aspecten zoals de opgave, eigenaarschap, ontwerp, samenwerking, instrumenten en methoden, en de benodigde facilitering.

### **Leeswijzer**

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

Aansluitend worden de aanbevelingen die bedoeld zijn om de slaagkans 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 Health Check. Bijlage B bevat de lijst van documenten die voor de Gateway Review zijn bestudeerd.

## **Dankwoord**

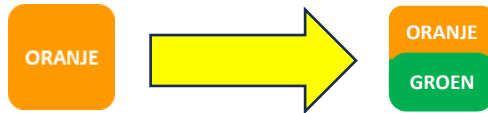
Het Gateway Reviewteam is onder indruk geraakt van de betrokkenheid van de geïnterviewden bij het onderwerp waar de vraagstelling over gaat: de cliënten die zijn geraakt omdat er fouten zijn gemaakt. Met dat als vertrekpunt hebben alle geïnterviewden laten zien dat ze al hun ervaringen, kennis en wijsheid willen inzetten om het ontstane probleem op te lossen.

Wij bedanken iedereen die we gesproken hebben voor hun openhartigheid en directheid.

In het bijzonder dank aan de SPOC's Joost van der Naald en Vries Kool en de reviewbegeleider Hidske van Lienden.

## Optimalisation Confidence

Status:



Het reviewteam is, op basis van de bevindingen in de Gateway Review Health Check van mening dat de in opbouw zijnde correctie-organisatie op de goede weg is. We maken hierbij een onderscheid in wat het UWV zelf organiseert, inricht, uitvoert en gaat uitvoeren om de correcties door te voeren enerzijds – dat beweegt van oranje naar oranje-groen (zo is bijvoorbeeld het kwaliteitsmanagementsysteem nog niet volledig op orde) . En anderzijds de context waarin dit gebeurt van een uitvoeringsorganisatie onder grote druk, complexiteit van wet- en regelgeving<sup>1</sup> en intensieve politieke aandacht – dat is minimaal oranje; waar we zouden wensen dat het ook meer en sneller richting groen beweegt.

Er zijn fouten geconstateerd in de dagloonberekening: een belangrijke component in de totaalberekening van de hoogte van een WIA-uitkering. Deze fouten raken cliënten direct: de verstrekte uitkering kan te hoog of te laag zijn geweest. Iedereen die we spraken begint en eindigt vaak met dat gegeven: er zijn mensen geraakt. Dát is ook voor iedereen de drijfveer om tot actie over te gaan.

Het Gateway Reviewteam heeft geconstateerd dat de tijd die inmiddels is verstreken nuttig is besteed aan analyses om tot een beter beeld te komen van oorsprong, aard en omvang van het probleem. Daarnaast is er ook veel tijd en energie gaan zitten in het ‘managen’ van alle stakeholders. Er is veel overlegd, geschreven, uitgezocht en afgestemd. Tegelijkertijd constateren we dat de feitelijke correcties nog moeten starten, en dan eerst met 20 dossiers. Deze lerende aanpak accommodeert enerzijds zorgvuldigheid en anderzijds draagt het minder bij aan de snelheid (op dit moment, wellicht dat het later tot versnelling kan leiden).

Kijken we naar wat er dan gecorrigeerd wordt dan constateren we dat de betekenis van ‘in 1x goed’ verschilt dan wel aan het schuiven is. Hierbij zien we drie niveaus: (1) UWV corrigeert alleen de component dagloon, (2) UWV corrigeert de component dagloon en eventuele andere samenlopende componenten zoals indexering of loonloze tijdvakken (die bij het UWV worden uitgevoerd). Beide leidend tot een wijziging in de uitkering. En (3) de keteneffecten die deze wijziging opleveren worden ook door het UWV betrokken, dan wel opgelost – dit in het belang van de client. Wij zijn van mening dat de correctie-organisatie, als onderdeel van het UWV, gehouden kan worden aan niveaus 1 en 2 en dat het UWV hier voldoende op toegerust is. Het 3<sup>e</sup> niveau zal misschien (deels) gaan lukken: het probleem daarbij is de complexiteit van regels en de soms tegengestelde belangen. Dat gaat niet zonder hulp door het UWV alleen opgelost worden; en dat kun je ons inziens ook niet volledig van ze verwachten.

<sup>1</sup> Het Gateway reviewteam heeft specifiek de correctie-organisatie onderzocht. Op basis van deze ‘casus’ onderstrepen we wat in andere eerdere onderzoeken en analyses is geconcludeerd t.a.v. de complexiteit van regelgeving én de kwetsbaarheid van de uitvoeringsorganisatie UWV.

Hiermee komen we op de context van de corrigeerorganisatie: zowel binnen UWV, het UWV en SZW, en zij samen in het gehele speelveld met alle ketenpartners. We constateren dat er meer sprake zou kunnen zijn van *'partner in problem'*. Ook zien we dat de rollen binnen de governance-driehoek enerzijds intensief worden ingevuld (veel overleg) en anderzijds formeel worden opgevat wat betreft rolneming. Het zou helpend zijn voor deze correctie-operatie, en we denken ook breder in de relaties, als UWV en SZW nog meer samen zouden optrekken (eerst naar *partner in problem*, vervolgens *partner in solution*). Hierbij kan SZW vaker een andere rolneming kiezen (anders dan vragen stellen, eisen stellen en beoordelen). Denk hierbij aan agendering en doorzettingsmacht voor bijvoorbeeld het oplossen van keteneffecten met partijen. Ook het sneller oppakken van een vereenvoudiging van het dagloonbesluit zou (enorm) kunnen helpen; zowel voor de correctie-organisatie als voor de reguliere uitvoering. Deze rolneming – de uitgestoken hand – moet dan ook aanvaard worden door het UWV. Het bij wijze van spreken teveel benadrukken van de Z van ZBO – door alle lagen van de organisatie - kan hierbij ook in de weg zitten.

Tezamen kan het voorkomen dat toezegging en beloften, of op zijn minst het beeld bij cliënten en politiek, bijgesteld moet worden; wat wederom leidt tot drukte en aandacht. Hierbij vragen we aandacht voor een soms te optimistische kijk op de eigen mogelijkheden van het UWV, zeker bij aspecten die buiten de directe invloedssfeer van het UWV liggen (wat zich bijvoorbeeld voordoet bij de keteneffecten).







De correctie-operatie *an sich* is juist vanwege de context ook een kritiek proces voor het UWV: veel aandacht, tijd en inzet van (de beste) mensen om te corrigeren wat in het verleden fout ging...terwijl er daardoor ook minder tijd etc. kan zijn voor de uitvoering nu en in de toekomst. We menen te zien dat er hard gewerkt wordt aan het mitigeren van dit risico, bijvoorbeeld door het herintroduceren van kwaliteitsmanagementsystemen en het sturen op gedrag en cultuur in de districten.

Maar, dat garandeert wellicht nog onvoldoende dat er in het hier en nu (regulier en correctie) niet opnieuw fouten worden gemaakt. Men zet in op een evenwicht tussen correctie en regulier, onze zorg hierbij is dat er onvoldoende aandacht zal zijn voor het reguliere werk. Dat zal een precair evenwicht zijn dat ons inziens is gebaat bij snelle vereenvoudiging (dagloonbesluit), meer denken en doen zoals in de *Fast Lanes IV* en vermindering van de overlegdrukke.

*Tot slot. We hebben begrepen dat soms de vraag wordt opgeworpen of het UWV wel de juiste organisatie is om de correcties uit te voeren. Dit was niet het onderwerp van deze review. Het buiten het UWV plaatsen van de correctie-organisatie zal volgens onze inschatting gepaard gaan met aanzienlijke risico's. Vanwege de verwevenheid van de correctie-operatie met het reguliere WIA-proces en de samenhang binnen het stelsel van de sociale zekerheid, de benodigde expertise en IT-infrastructuur.*



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

Kleur	Toelichting status
	<b>GROEN</b> De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als optimaal ervaren. Er worden geen directe aanleidingen gezien om wijzigingen in de balans aan te brengen.
 	<b>ORANJEGROEN</b> De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als bijna optimaal ervaren. Door middel van geringe aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten kan wenselijk zijn om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.
	<b>ORANJE</b> De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als sub-optimaal ervaren. Door middel van aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.
 	<b>ORANJEROOD</b> De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als niet-optimaal ervaren. Door middel van ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij een beperkt aantal aanpassingen betrekking heeft op fundamentele aspecten en de resterende op minder fundamentele aspecten. Het verdient aanbeveling om in eerste instantie aandacht te besteden aan de fundamentele aspecten.
	<b>ROOD</b> De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als verre van optimaal ervaren. Door middel van zeer ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij deze aanpassingen betrekking hebben op fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.

## Aanbevelingen Gateway Reviewteam

Het Reviewteam doet de volgende aanbevelingen met bijbehorende **urgentie**.

Aanbeveling	Urgentie
<p>1. Herstel de balans in de managementaandacht tussen de reguliere lijn en de corrigeerorganisatie, en tezamen voor de totale veranderlast (hersteloperatie, verandermotor). Besteed hierbij aandacht aan het helder beleggen van verantwoordelijkheden. De afwentelrisico's die buiten de correctieorganisatie liggen behoeven actieve monitoring en verdienen de expliciete aandacht, ook op het hoogste niveau van de Raad van Bestuur (UWV)</p>	<p>Kritiek – Doe onmiddellijk</p>
<p>2. Stem de verschillende beelden en implicaties van keuzes (zoals de lerende aanpak) op elkaar af, stap hiervoor uit de klassieke driehoek en ga oprecht schouder aan schouder samenwerken, ieder met een eigen rol-neming. Accepteer en verdraag onduidelijkheden en risico's, en streef naar een gezamenlijk beeld en daarop te baseren transparant verhaal naar buiten (UWV en SZW)</p>	<p>Kritiek – Doe onmiddellijk</p>
<p>3. Wees transparant over (on)mogelijkheden om de correcties bij de cliënten volledig af te wikkelen, maak helder waar mogelijke blokkades liggen en neem daarover zo spoedig mogelijk besluiten, doorbreek hierbij patstellingen, opdat er meer snelheid in het proces komt. Voorkom daarmee teleurstelling bij cliënten en politiek (UWV en SZW).</p>	<p>Kritiek – Doe onmiddellijk</p>
<p>4. Draag zorg voor een meer spoedige implementatie van universele werkinstructies en kwaliteitsmanagementsysteem en borging in alle geledingen daarvan in de PDCA- en managementcyclus. Let hierbij ook op de gedrags- en cultuurcomponent (UWV).</p>	<p>Essentieel – Doe binnenkort</p>
<p>5. Richt met duidelijke sturing en spoed een specifiek gezamenlijke programma in om de middellange en lange termijn van de (uitvoering van de) WIA hervormen (UWV en SZW).</p>	<p>Kritiek – Doe onmiddellijk</p>
<p>6. Maak vaker gebruik van 'doorbraak' denken en doen, zoals bij de <i>Fast Lane IV</i>, gebruikmakend van de drive, commitment en energie die er nu is (UWV en SZW).</p>	<p>Aanbevolen</p>

---

Kleur aanbeveling	Toelichting
<b>Kritiek</b> <b>Doe onmiddellijk</b>	Om de kans op optimale balans tussen effectiviteit en doelmatigheid te vergroten, is het van het grootste belang dat onmiddellijk actie wordt ondernomen.
<b>Essentieel</b> <b>Doe binnenkort</b>	Om de kans op optimale balans tussen effectiviteit en doelmatigheid te vergroten, is het van belang dat binnenkort actie wordt ondernomen.
<b>Aanbevolen</b>	De organisatie kan haar voordeel doen met het opvolgen van deze aanbeveling voor een nog betere balans tussen effectiviteit en doelmatigheid.

---

## Bevindingen en aanbevelingen

### A. Aandacht

Er wordt met volle kracht en veel toewijding gewerkt aan de opbouw van de correctieorganisatie. Hiervoor zijn veel hulpstructuren ingericht ( programma managers, klankbordgroepen, werk- en stuurgroepen en een kernteam).

We hebben geconstateerd dat er aandacht is voor de client; deze oriëntatie is merkbaar in tal van acties. Wij zijn onder de indruk van de kwaliteit van de medewerkers die bij ons aan tafel verschenen.

Het (top)management besteedde en besteedt begrijpelijkerwijs veel tijd en aandacht aan deze opbouw en het welslagen van de correctieopgave. Het is de overtuiging van het Gateway Reviewteam dat het UWV (onder bepaalde randvoorwaarden zie hieronder) gaat slagen in deze opgave.

Hierbij doen zich 3 risico's voor:

1. De eerste betreft onhelderheden in taken en verantwoordelijkheden ten opzichte van de staande reguliere organisatie. Die zijn door de hulpstructuren hier en daar diffuus geworden.
2. De tweede betreft een tekort aan aandacht voor die reguliere lijn. Hierbij werden wij vaak gewezen op de gaten die kunnen vallen vanwege het weghalen van schaarse expertise daar waar de organisatie nu al kwetsbaar is en het dubbel bevragen van sleutelfunctionarissen.
3. Het derde risico betreft de draagkracht van de organisatie voor de totale veranderlast. Naast de brede hersteloperatie is er ook een fundamentele organisatieverandering ingezet ( de verandermotor). Die is - zo werd ons uitgelegd - ook hard nodig om te komen tot duurzaam herstel. Een goede timing en fasering met aandacht voor het personeel is hierbij wel belangrijk.

### Aanbeveling 1

Herstel de balans in de managementaandacht tussen de reguliere lijn en de corrigeerorganisatie, en tezamen voor de totale veranderlast (hersteloperatie, verandermotor); besteed hierbij aandacht aan het helder beleggen van verantwoordelijkheden. De afwentelrisico's die buiten de correctieorganisatie liggen behoeven actieve monitoring en verdienen de expliciete aandacht ook op het hoogste niveau van de Raad van Bestuur.

### B. Samen sterker

Zowel SZW als UWV bevinden zich in een veeleisende context, waarin de druk hoog kan oplopen en de externe stakeholders veel aandacht vragen. Deze situatie is nog niet achter de rug en drukt zijn stempel op beide organisaties, juist ook in de top. De dynamiek die hierdoor is ontstaan is niet per definitie behulpzaam voor de klussen die geklaard moeten worden.

De driehoek eigenaar- opdrachtgever-opdrachtnemer wordt in deze dynamiek begrijpelijkerwijs beproefd. Het leidt tot het stellen van eisen aan elkaar, onbeantwoorde verwachtingen en het ontstaan van patstellingen die de voortgang kunnen belemmeren. Ook is er sprake van bevrings-en

verantwoordingslast vanuit SZW richting UWV die niet altijd productief lijkt te zijn. We hoorden dit terug in vele gesprekken.

Het is juist vanwege de context heel belangrijk elkaar zoveel mogelijk comfort te bieden en te sturen op rust en overzicht binnen de organisaties.

Een andere rolname van de driehoekpartijen waarbij meer vanuit gezamenlijkheid en samenwerking wordt geacteerd kan helpen in deze ingewikkelde en veeleisende context. Dit vraagt om andere routines dan de “klassieke” in de driehoek, waarbij meer gezamenlijke beeldvorming kan ontstaan over risico’s, onzekerheden en de mate waarin deze gezamenlijk bestreden dan wel geaccepteerd kunnen worden.

Drukke ontstaat ook door de vele externe ogen (zoals ook deze Gateway review) die meegekeken hebben en meekijken binnen het UWV. Wij begrijpen dat die noodzakelijk of gewenst kunnen zijn, maar het blijft verstandig om voor de toekomst ook kritisch te blijven op de noodzaak of wenselijkheid, gelet op de belasting die ermee gepaard gaat voor de interne organisatie.

## **Aanbeveling 2**

Stem de verschillende beelden en implicaties van keuzes (zoals de lerende aanpak) op elkaar af, stap hiervoor uit de klassieke driehoek en ga oprecht schouder aan schouder samenwerken, ieder met een eigen rolname. Accepteer en verdraag onduidelijkheden en risico’s, en streef naar een gezamenlijk beeld en daarop te baseren transparant verhaal naar buiten.

### **C. Transparantie over de mogelijkheden voor herstel**

Corrigeeracties vinden bij UWV regelmatig plaats. De organisatie is in zijn algemeenheid in staat deze acties met ketenpartners tot een goed einde te brengen. De situatie rondom de fouten in het dagloon is in die zin anders dat het hier om een grote hoeveelheid cliënten gaat en een flink aantal ketenpartners betreft, zoals Belastingdienst, Dienst Toeslagen, Pensioenuitvoerders, Gemeenten e.a. Deze ketenpartners zijn betrokken bij een - voor de cliënten - ongestoorde afwikkeling van de correcties. Hoe meer ketenpartners bij het dossier van een client betrokken zijn, hoe ingewikkelder de oplossing. In sommige gevallen dragen de oplossingen voor ketenpartners niet bij aan een eenduidige correctie voor de client.

Aanvankelijk bestond de gedachte dat de afhandeling van een correctie binnen één actie zou kunnen plaatsvinden. Dat blijkt echter in niet alle gevallen mogelijk. UWV onderscheidt drie scenario’s: (1) UWV corrigeert alleen de component dagloon, (2) UWV corrigeert de component dagloon en eventuele andere componenten zoals indexering of loonloos tijdvakken (die bij het UWV worden uitgevoerd). Beide leidend tot een wijziging in de uitkering. En (3) de keteneffecten die deze wijziging opleveren worden ook door het UWV betrokken, dan wel opgelost – dit in het belang van de client.

Wij zijn van mening dat de correctie-organisatie, als onderdeel van het UWV, gehouden kan worden aan niveaus 1 en 2; en dat het UWV hier voldoende op toegerust is. Het 3<sup>e</sup> niveau zal deels en/of misschien gaan lukken: het probleem daarbij is de complexiteit van regels en de soms tegengestelde belangen van de ketenpartners. Het UWV zal daarbij moeten worden geholpen door SZW, de ketenpartners en de politiek. Hierbij is absolute transparantie noodzakelijk, teneinde teleurstellingen

te voorkomen. Tot nu toe is in de externe communicatie nog onvoldoende geweest op deze problemen.

Overigens geldt de transparantie ook voor de (on-)mogelijkheid van de uitvoering van wensen en moties uit de Tweede Kamer.

### **Aanbeveling 3**

Wees transparant over (on)mogelijkheden om de correcties bij de cliënten volledig af te wikkelen, maak helder waar mogelijke blokkades liggen en neem daarover zo spoedig mogelijk besluiten, doorbreek hierbij patstellingen, opdat er meer snelheid in het proces komt. Voorkom daarmee teleurstelling bij cliënten en politiek.

## **D. Kwaliteit**

Wij hebben vanuit de diverse interviews vernomen dat in 2020 noodgedwongen door Corona, het tot dan werkzame Kwaliteits-Managementsysteem (hierna KMS) ernstig is ingeperkt in aantal controles en omvang en diepgang. Daarnaast was er door de stijgende WIA instroom en de reeds forse achterstanden daarin, een begrijpelijkerwijs grote focus op aantallen en – zo hebben we vernomen – minder op kwaliteit.

Sinds afgelopen najaar wordt gewerkt aan het weer opgestart krijgen van een betrouwbare 1e en 2e lijnscontrole om daarmee het risico-detecterende vermogen weer op vereist niveau te krijgen. Tevens hebben we vernomen dat de organisatie bezig is de uitkomsten van controles ook weer conform de Plan-Do-Check-Act (PDCA) filosofie in de managementcyclus in te bouwen en daarmee wordt een bijdrage geleverd aan het risico mitigerend en lerend vermogen van de organisatie.

Daarnaast hebben we begrepen dat er in en tussen de districten verschillen in uitvoering zijn/zijn geweest. Soms zijn er 'eigen aanpakken en/of modellen' die worden gebruikt, die naast mogelijke impact op efficiency, niet bijdragen aan een eenduidige uitvoering en leercirkel in een complexer wordende context. Er is en wordt gewerkt aan nieuwe en landelijk te gebruiken werkinstructies. Dit is echt een harde randvoorwaarde opdat er geen nieuwe bronnen ontstaan die de spreekwoordelijke 'stromende kraan' voeden. We hebben zorgen over de snelheid van implementatie, en het borgen van de nieuw werkinstructies en kwaliteitsmanagementsysteem in alle kantoren. Hierbij is gedrag en cultuur ook een bepalende factor; het gaat uiteindelijk om de naleving.

### **Aanbeveling 4**

Draag zorg voor een meer spoedige implementatie van universele werkinstructies en kwaliteitsmanagementsysteem en borging in alle geledingen daarvan in de PDCA- en managementcyclus. Let hierbij ook op de gedrags- en cultuurcomponent.

## **E. De middellange en lange termijn**

Uit de door het Review Team gevoerde gesprekken blijkt dat er verschillende acties moeten plaatsvinden om de WIA problematiek te adresseren. Allereerst dient UWV te kijken naar de eigen beleidsregels en processen. Daarmee is men doende. Er loopt binnen UWV een traject om alles op te

pakken wat binnen-wettelijk bijdraagt aan de oplossing van de dagloonproblematiek. De aanpassing van Beleidsregels vindt op dit moment plaats, de Raad van Bestuur heeft zeer recent een besluit genomen over een strikter gebruik van de polis-administratie.

Daarnaast zijn er nieuwe werkinstructies gemaakt voor het werk in de verschillende districtskantoren. SZW kijkt, gesteund door UWV, naar aanpassing van wet- en regelgeving, bijvoorbeeld het dagloonbesluit. Het dagloonbesluit lijkt noodzakelijk om geen nieuwe fouten te laten ontstaan. Daarnaast is SZW voornemens om te kijken naar de aanpassing van (de uitvoering) van de WIA.

Partijen zijn over de verschillende onderwerpen met elkaar in gesprek. In het algemeen weet men elkaar te vinden binnen de werkafspraken die er bestaan. Maar zij verschillen regelmatig van mening over de voortgang, met name van de aanpassing van het Dagloonbesluit en het bredere traject daarna.

Over en weer zijn er verwachtingen van elkaars bijdrage die niet altijd overeenkomen. Daarbij dreigt het gevaar van vertraging. Capaciteitsproblemen en beelden over de verschillende rollen zijn daarvan de oorzaak.

We doen dan ook de aanbeveling om met spoed een gezamenlijk programma in het leven te roepen om deze problemen te adresseren én aan te pakken. Uiteraard met een deugdelijke sturing.

### **Aanbeveling 5**

Richt met duidelijke sturing en spoed een specifiek gezamenlijke programma in om op de middellange en lange termijn de (uitvoering van de) WIA te hervormen.

## **F. Innovatie**

Het Gateway Reviewteam is onder indruk geraakt van de betrokkenheid van de geïnterviewden - zowel van UWV als SZW - bij waar de vraagstelling over gaat: de cliënten die zijn geraakt omdat er fouten zijn gemaakt. Met dat als vertrekpunt hebben alle geïnterviewden laten zien dat ze al hun ervaringen, kennis en wijsheid willen inzetten om het ontstane probleem op te lossen. We hebben een drive, commitment en energie gezien en gevoeld. Dat is een groot en noodzakelijk goed. Urgentiebesef is er op het probleem, de oplossing moet noodgedwongen toch nog vaak even wachten op een procedure, een afstemming met een andere divisie/afdeling, een besluitvormend gremium dat pas over x weken gepland staat. Dit kost (dus) tijd, en levert soms ook teleurstelling en frustratie op. En dat werkt negatief uit op dat hiervoor geschetste grote goed.

Het 'doorbraak' denken én doen wat we hebben gezien bij de *Fast Lanes* in de IV is een andere manier van benadering en aanpak van een probleem (uitdaging). We wensen het UWV, maar ook SZW meer doorbraak denken en doen toe. Dit vraagt moed en het hiervoor beschreven accepteren en verdragen van onzekerheden en risico's.

### **Aanbeveling 6**

Maak vaker gebruik van 'doorbraak' denken en doen, zoals bij de *Fast Lanes-IV*, gebruikmakend van de drive, commitment en energie die er nu is.

## Bijlage A

### Intentie van Gateway Review Health Check

Tijdens de Gateway Health Check wordt bij een organisatie of (delen van) keten/netwerk van organisaties bekeken in hoeverre de opzet en inrichting van de verschillende onderdelen en/of de organisatie/ketennetwerk als geheel optimaal is vormgegeven en functioneert (oftewel, er wordt gekeken naar zowel opzet, bestaan als werking). Evenals bij de Gateway Review 0 t/m 5 is het uitgangspunt dat het goed gaat en dat bekeken wordt in hoeverre de opdrachtgever nog succesvoller kan zijn. Dit betekent dat de focus bij de Health Check ligt op zowel effectiviteit als doelmatigheid. Hierbij wordt effectiviteit gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel bereikt. Doelmatigheid wordt gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel met een optimale balans van kosten, inzet van middelen en inspanning realiseert.

Vragen die bij een Gateway Review Health Check aan bod kunnen komen, zijn onder andere:

- Is de doelstelling en bestaansgrond van de (keten /netwerk van) organisaties eenduidig bekend?
- Past de inrichting van de organisatie qua vorm en omvang bij de gestelde taken?
- Bestaat er een gecommuniceerd governance model dat in opzet, inrichting en werking aanwezig is?
- Is de inrichting van de planning-en-control cyclus in lijn met de doelstelling en de besturingsprincipes van de organisatie?
- Is er een optimale balans tussen kosten en baten?
- Is de informatievoorziening zo ingericht dat deze het bereiken van de organisatieresultaten mogelijk maakt?
- Is de beheersing van de processen afdoende?
- Hoe beïnvloedt/versterkt de cultuur van de organisatie respectievelijk de cultuurverschillen tussen de ketenpartners het bereiken van het resultaat?
- Hoe ervaren de organisaties in de keten hun positie en bijdrage aan de keten?



## Bijlage B

### Geraadpleegde documenten

Nr.	Titel document
1	Kamerbrief-aanpak-wia-hardheden-en-mismatch-sociaal-medisch-beoordelen_AUG2022
2	Voortgangsbrief maatregelen sociaal medisch beoordelen en relevante WIA onderwerpen_OKT23
3	Voortgangsbrief mismatch sociaal-medisch beoordelen _ DEF_OKT24
4	TK brief - Sociaal medische beoordelingen WIA - gepubliceerd_SEP2024
5	TK brief - Verbeteraanpak WIA-kwaliteit_DEF_NOV2024
6	Verbeteraanpak Kwaliteit en correctie WIA fouten versie 1.0_NOV2024
7	NSOB - Expert review Verbeteraanpak WIA - 15 november 2024
8	202408904 evaluatie-sociaal-medische-centra 2024 DEF
9	UWV aanbiedingsbrief maart - conceptversie 0.9
10	Verbeteraanpak WIA - update maart v0.9
11	Lerende aanpak: uitwerking fase 1_FEBR2025
12	Notitie voorstel inrichting Correctieorganisatie UWV_OKT2024
13	Plan van aanpak Programma Corrigeerorganisatie WIA_FEBR2025
14	Randvoorwaarden concept 0.6
15	Beslisnotitie advies Dagloonvaststelling (+ bijlage)
16	Concept risico-overzicht verbeteraanpak WIA feb 2025
17	Agenda en afspraken Stuurgroep Verbeteraanpak WIA dd. 14-1-25, 30-1-25, 10-2-25 en 24-2-25.
18	Nieuwsbericht SZW 22 november 2024