

# UWV Jaarplan 2020



---

# Inhoudsopgave

<b>Infographic</b>	<b>2</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>1. Kernprocessen</b>	<b>6</b>
1.1 Inkomensondersteuning	6
1.2 Sociaal-medisch beoordelen	7
1.3 Dienstverlening	8
1.4 Handhavingsinzet	11
1.5 Gegevensbeheer	11
<b>2. Nieuw beleid</b>	<b>13</b>
2.1 Beleidsvoorbereiding	13
2.2 Uitvoering en implementatie nieuw beleid	14
<b>3. Toekomstbestendige organisatie</b>	<b>16</b>
3.1 Goed werknemer- en werkgeverschap	16
3.2 ICT	17
3.3 Informatiebeveiliging & Privacy	18
<b>4. Begroting en bedrijfsvoering</b>	<b>19</b>
4.1 Begroting	19
4.2 Governance	22
4.3 Risicomanagement	23
<b>Lijst van afkortingen</b>	<b>27</b>
<b>Colofon</b>	<b>28</b>

# Infographic

## Waar UWV voor staat in 2020

Alle cijfers zijn geraamde cijfers voor 2020.  
De uiteindelijke resultaten kunnen hiervan afwijken.

### Uitkerings- verstrekking

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

Totaal 1.189.000 uitkeringen / € 20,6 miljard uitgekeerd



### Beoordelen

We kijken naar wat iemand nog wél kan



Totaal 172.400 sociaal-medische beoordelingen

86.600  
claimbeoordelingen

46.500  
herbeoordelingen

39.300  
eerstejaars Ziektewetbeoordelingen

We werken met  
taakdelegatie



Netto verzekerings-  
artsencapaciteit  
blijft een prioriteit



### Werk vinden

We ondersteunen mensen bij het vinden van werk

Samen met onze partners in de 35 arbeidsmarktregio's



Met gebruik van onze kennis van arbeidsmarkt en effectiviteit van dienstverlening



#### Doelen persoonlijke dienstverlening

WW-dienstverlening  
6 uur dienstverlening per klant per jaar

WIA/WGA-dienstverlening  
1,8 gesprekken per klant per jaar

Wajong-dienstverlening  
minimaal 1 gesprek per klant per jaar

### Handhaving

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



We zorgen voor een balans tussen dienstverlening, controle en budget met behulp van een afwegingskader



### Gegevens beheren en delen

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

19,9 miljoen inkomstenverhoudingen van 13,2 miljoen personen in polisadministratie

20 miljard gegevens naar 1.200 actieve afnemers zoals CBS, Belastingdienst en SVB



---

# Voorwoord

UWV is uitvoerder van het socialezekerheidsstelsel. We zijn daarbij zowel dienstverlener als poortwachter. We zorgen voor inkomenszekerheid voor mensen die (tijdelijk) niet zelf in hun inkomen kunnen voorzien. We zien erop toe dat uitkeringsgelden rechtmatig worden verstrekt en dat de plichten die horen bij een uitkering worden nageleefd. Daarnaast bevorderen we dat zo veel mogelijk mensen die afhankelijk zijn van een uitkering weer aan het werk gaan. UWV heeft dus meerdere taken en rollen. De taken vervullen we naar eer en geweten en daarmee boeken we ook mooie resultaten. Zo behalen we vrijwel alle met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) afgesproken prestaties. Daar zijn we trots op. Het hebben van meerdere rollen betekent ook dat we samen met SZW elke keer opnieuw keuzes moeten maken in de balans tussen dienstverlening, controle en handhaving en de beschikbare middelen. Met dit jaarplan beschrijven we onze prioriteiten voor 2020. Dat betekent dat het jaarplan niet een complete opsomming is van al onze activiteiten en vormen van dienstverlening, maar de belangrijkste focus voor 2020 bevat. We zijn ons ervan bewust dat keuzes maken ook betekent dat we bepaalde zaken niet gaan doen of minder aandacht krijgt. Dat komt in dit jaarplan niet aan de orde. Wel schetsen we de belangrijkste risico's die we momenteel in beeld hebben.

Het is belangrijk dat we onze taken zorgvuldig en goed kunnen uitvoeren. Met regelmaat houden we de bestaande opdracht tegen het licht en kijken we hoe we de uitvoering kunnen verbeteren. Met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) zijn we voortdurend UWV in gesprek om inzichtelijk te maken wat de impact is van nieuwe of gewijzigde opdrachten. Daarbij kijken we in het bijzonder naar het klantperspectief en of nieuwe of gewijzigde wetgeving uitlegbaar blijft richting de klant en de maatschappij. Voor 2020 hebben we gezamenlijk een aantal prioriteiten bepaald, die van invloed zijn op onze dienstverlening en op onze klanten. Drie van deze belangrijkste prioriteiten zijn een rechtmatige uitkeringsverstrekking en handhaving op de daarvoor geldende regels, een duurzame oplossing voor het capaciteitsvraagstuk voor verzekeringsartsen en de invoering van meer persoonlijke dienstverlening voor WGA-gerechtigden, WW-gerechtigden en Wajongers. Daarnaast werken onze medewerkers, met inzet van hun vakmanschap, verder aan een toekomstbestendige organisatie. Het vereenvoudigen en moderniseren van onze ICT heeft onze aandacht en we houden oog voor de beveiliging van onze gegevens en de privacy van onze klanten.

Eén van de dossiers waarover we concrete afspraken met het ministerie van SZW maken voor 2020, betreft de achterstanden in de herbeoordelingen. Sociaal-medische beoordelingen verrichten is een van de kerntaken van UWV. Om deze taak goed te kunnen blijven uitvoeren, is voldoende verzekeringsartencapaciteit nodig. Het grote aantal artsen in opleiding vraagt echter een forse extra inspanning van onze zittende artsen. We verwachten een lichte groei van de voorraad herbeoordelingen. Daarnaast voorzien we de komende jaren een toename van het aantal mensen dat de WIA instroomt. In verband met deze ontwikkelingen menen wij dat aanvullende maatregelen nodig zijn om te borgen dat er een duurzaam evenwicht tussen benodigde en beschikbare capaciteit ontstaat.

Het rechtmatig verstrekken van uitkeringen en de handhaving van de regels krijgen meer aandacht. Als poortwachter van de sociale zekerheid hebben we een belangrijke taak om erop toe te zien dat alleen mensen die er recht op hebben, een uitkering ontvangen. We moeten elke keer opnieuw keuzes maken in de balans tussen dienstverlening en controle. In 2018 zijn we tot de conclusie gekomen dat het risico op WW-fraude door arbeidsmigranten niet voldoende urgentie heeft gekregen. Over dit onderwerp zijn de afgelopen tijd nadere afspraken gemaakt en zijn acties geformuleerd die we samen met het ministerie oppakken. Samen stellen we de integrale prioriteiten op het gebied van handhaving vast en treffen we maatregelen om bepaalde vormen van georganiseerde fraude zo veel mogelijk te voorkomen. Dit doen we aan de hand van een nieuw afwegingskader dat eind 2019 klaar is. Zo maken we de prioriteitskeuzes in de handhavingsportefeuille in de toekomst transparant.

Om goede dienstverlening te kunnen (blijven) bieden en maximaal gebruik te kunnen maken van de kennis en kunde van onze medewerkers is het nodig dat onze medewerkers hun vakmanschap continu ontwikkelen. Dit vraagt om een extra impuls van ons management om ruimte te creëren voor vakontwikkeling en dialoog. Wij hebben vertrouwen in onze medewerkers en roepen hen op om door te gaan met de goede dingen die ze doen voor de mensen die met recht een beroep op ons doen. Medewerkers mogen trots zijn op het zinvolle en inhoudelijk uitdagende werk dat ze doen en deze trots dragen we uit naar buiten. Om hen te ondersteunen in hun vakmanschap gaan we in 2019 en 2020 ons programma Vertrouwen in Vakmanschap verder intensiveren. In 2020 investeren we in het bijzonder in de dialoog tussen manager en professional, zodat onderling vertrouwen groeit en de kwaliteit van de dienstverlening toeneemt. Met de inzet van het vakmanschap van onze medewerkers gaat het zeker lukken komend jaar veel werk te verzetten.

Ons ontwikkelen doen we ook als organisatie. We verstevigen in 2020 onze interne governance, onder andere door het verbeteren van het risicomanagement en door de positie van het Audit Committee te verstevigen. Ook zal UWV de komende tijd zijn opdrachtnemersrol versterken, waarbij de nadruk ligt op een transparante verantwoording over onze prestaties richting onze opdrachtgevers. We benoemen welke prioriteiten we stellen, wat we daarvoor nodig hebben en wat dit oplevert. We werken aan onze samenwerking met SZW door uit te leggen hoe en waarom we bepaalde dingen doen. We hebben er vertrouwen in dat we op deze manier de samenwerking met het ministerie van SZW verder kunnen verstevigen en verbeteren.

*Raad van bestuur, 30 september 2019*

# Prestatie-indicatoren en volumeverwachtingen

## Prestatie-indicatoren

De prestatie-indicatoren van UWV hebben een functie als (extern) verantwoordingsinstrument en als (intern) sturingshulpmiddel. Alle indicatoren samen geven een beeld van de prestaties van UWV, zowel op het gebied van de kerntaken als van de bedrijfsvoering. In de onderstaande set met prestatie-indicatoren komen de met het ministerie van SZW afgesproken prestaties van UWV in 2020 tot uitdrukking. Over de gerealiseerde prestaties rapporteren we in onze tertaal- en jaarverslagen en via terugkerende gesprekken met het ministerie. UWV biedt in deze gesprekken inzicht in de wijze waarop de continuïteit van de dienstverlening is geborgd en op welke wijze we in control zijn. De normen voor 2020 zijn ongewijzigd ten opzichte van de normen voor 2019. In 2020 werken we aan de vijfjaarlijkse herijking van de prestatie-indicatoren voor het jaar 2021 en verder.

Tabel: Prestatie-indicatoren

Resultaatgebied	Prestatie-indicatoren	Norm 2020	Norm 2019
Uitkeren	Tijdigheid (eerste) betaling voor:		
	betalingen Wwz (eerste en continuering) binnen 10 kalenderdagen na ontvangst inkomstenformulier	≥90%	≥90%
	eerste betaling Ziektewet binnen 4 weken na ingang recht	≥85%	≥85%
	eerste betaling WIA binnen 4 weken na ingang recht	≥85%	≥85%
	eerste betaling Wajong binnen 4 weken na einde beslistermijn	≥85%	≥85%
(Her)beoordelen	WIA: omvang voorraad uit te voeren vraaggestuurde en professionele herbeoordelingen	≤7.500	≤7.500
	Ziektewet: omvang voorraad uit te voeren eerstejaars Ziektewet-beoordelingen	≤15.000	≤15.000
	Wajong: omvang voorraad uit te voeren vraaggestuurde en professionele herbeoordelingen	≤1.000	≤1.000
	Participatiewet: tijdigheid Beoordeling arbeidsvermogen	≥80%	≥80%
	Participatiewet: tijdigheid beoordeling Beschut werk	≥80%	≥80%
Bemiddeling en bevorderen re-integratie/uitstroom	WIA/WGA:		
	– percentage klanten waarmee UWV minimaal 1 contact per jaar heeft	≥90%	≥90%
	– gemiddeld aantal gesprekken / contacten met WGA-klanten per jaar	≥1,8	≥1,8
	Ziektewet:		
	– gemiddelde verzuimduur in het eerste Ziektewet-jaar in dagen	≤65 dagen	≤65 dagen
	– percentage uitstroom uit Ziektewet in tweede Ziektewet-jaar	≥20%	≥20%
	Wajong:		
– aantal geplaatste Wajongers	≥8.000	≥8.000	
Klantgerichtheid	WW:		
	– percentage tijdige werkoriëntatiegesprekken met de daarvoor relevante groep WW'ers	≥80%	≥80%
Efficiency en doelmatigheid uitvoering	Klanttevredenheid uitkeringsgerechtigden	≥7,0	≥7,0
	Klanttevredenheid werkgevers	≥6,3	≥6,3
	Realisatie uitvoeringskosten binnen budget	≤100%	≤100%
	Realisatie re-integratiekosten binnen budget	≤100%	≤100%
Efficiency gegevensverwerking	UWV is ISO-gecertificeerd	ja	ja
	UWV heeft een goedkeurende accountantsverklaring	ja	ja
Rechtmatigheid	Percentage gegevensleveringen uit polisadministratie conform overeenkomst	≥95%	≥95%
	Percentage rechtmatigheid	≥99%	≥99%

## Toelichting op prestatie-indicatoren per resultaatgebied

- *Uitkeren*: Van UWV mag worden verwacht dat het elke aanvraag voor een uitkering voortvarend oppakt en afhandelt. Het gaat immers om mensen die, bijvoorbeeld door ontslag of ziekte, (tijdelijk) minder of geen inkomen hebben en dus afhankelijk zijn van een uitkering. Om te voorkomen dat ze in de financiële problemen raken, zetten we ons ervoor in om de eerste betaling zo snel mogelijk te verrichten.
- *(Her)beoordelen*: Sociaal-medische beoordelingen vormen een essentieel onderdeel van de uitvoering van arbeidsongeschiktheidsregelingen. Vanwege de beperkt beschikbare capaciteit aan verzekeringsartsen is het van belang dat we goed monitoren of UWV het aanbod van (her)beoordelingen aankan. Wanneer de beschikbare capaciteit onvoldoende is, ontstaan er achterstanden en werkvoorraden. Werkgevers, werknemers en andere belanghebbenden wachten dan langer dan gewenst op een (her)beoordeling. In zulke situaties volgen wij de met het ministerie van SZW afgesproken prioritering: claimbeoordelingen en Eerstejaars Ziektewet-beoordelingen hebben voorrang op herbeoordelingen. Vraaggestuurde herbeoordelingen gaan voor op de voorraad professionele herbeoordelingen.
- *Bemiddeling en bevorderen re-integratie/uitstroom*: UWV zet zich in om mensen aan het werk te helpen, ook als er in een bepaalde mate sprake is van een psychische of fysieke belemmering. De betreffende prestatie-indicatoren zijn gericht op essentiële onderdelen van onze re-integratiedienstverlening. Als we daar goed op scoren, zegt dat iets over de mate waarin UWV in staat is om de verschillende groepen werkzoekenden te ondersteunen bij het vinden van werk.
- *Klantgerichtheid*: UWV is een organisatie met een toegevoegde waarde voor de maatschappij. Dat hangt samen met de activiteiten die UWV uitvoert en met hoe we dat doen. Voor dat laatste is onder andere de tevredenheid van uitkeringsgerechtigden en werkgevers over onze dienstverlening een belangrijke indicator.
- *Efficiency en doelmatigheid uitvoering*: We letten er scherp op dat al onze inspanningen en uitgaven daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van onze doelen, en dat de kosten in verhouding staan tot de opbrengsten. UWV zorgt ervoor dat de uitgaven binnen budget blijven.
- *Efficiency gegevensverwerking*: Veel partijen zijn voor de uitvoering van hun taken afhankelijk van betrouwbare gegevensleveringen van UWV. UWV zorgt ervoor dat die partijen deze gegevens tijdig, correct en volledig ontvangen.
- *Rechtmatigheid*: We willen zorgvuldig omgaan met onze middelen. De uitgaven aan uitkeringen, de inhuur van personeel en de inkoop van diensten of producten doen we zoveel mogelijk conform geldende wet- en regelgeving. De financiële rechtmatigheid heeft betrekking op de rechtmatigheid van zowel programmakosten en uitvoeringskosten. Voor de uitvoeringskosten geldt dat een te strikte keuze voor rechtmatigheid onverantwoorde risico's kan opleveren, bijvoorbeeld in financieel opzicht of voor de continuïteit van onze bedrijfsvoering. Dan kan UWV bewust kiezen voor het tijdelijk voortzetten of aangaan van een onrechtmatig contract.

## Volumeverwachtingen

In de tabel hieronder zijn de belangrijkste volumeverwachtingen per wet te vinden. Het aantal lopende WW-uitkeringen bereikt in 2019 naar alle waarschijnlijkheid een voorlopig laagtepunt. Het is een jaar met een gunstige economische ontwikkeling, terwijl bovendien het effect van de duurverkorting van het WW-recht naar 24 maanden (Wwz) maximaal is. In 2020 keert dit beeld. Het aantal WIA-uitkeringen stijgt naar verwachting in 2020, zij het minder snel dan eerder werd verwacht. De reden hiervoor is de temporisering van de verhoging van de pensioenleeftijd. Bij de WAO daalt het aantal uitkeringen gestaag verder. Door temporisering van de verhoging van de pensioenleeftijd gaat deze afname in 2020 extra snel. De temporisering zorgt er ook voor dat het gezamenlijke aantal WIA- en WAO-uitkeringen stabiliseert in 2020. Bij de Wajong gaat de gestage afname het aantal uitkeringen door. Het aantal lopende Ziektewet-uitkeringen en de instroom stijgen naar verwachting in 2020. Deze stijging heeft onder meer te maken met de toename van het aantal uitkeringen van zieke werknemers die onder de no-riskpolis vallen.

Tabel: Belangrijkste volumeverwachtingen

		2017 (realisatie)	2018 (realisatie)	2019 (raming)	2020* (raming)
WW	Nieuwe uitkeringen	390.200	336.000	329.000	347.000
	Beëindigde uitkeringen	472.200	403.000	367.000	344.000
	Lopende uitkeringen (ultimo)	330.000	263.000	224.000	227.000
WIA	Nieuwe uitkeringen	41.700	43.400	44.600	45.400
	Beëindigde uitkeringen	18.400	18.800	19.700	23.800
	Lopende uitkeringen (ultimo)	277.000	302.500	327.400	349.000
WAO	Nieuwe uitkeringen	700	700	500	500
	Beëindigde uitkeringen	21.000	20.100	17.700	22.200
	Lopende uitkeringen (ultimo)	272.500	253.600	236.400	214.700
Wajong	Nieuwe uitkeringen	4.700	5.200	5.600	5.500
	Beëindigde uitkeringen	6.100	6.500	6.800	7.400
	Lopende uitkeringen (ultimo)	245.800	245.100	243.900	242.000
Ziektewet	Nieuwe uitkeringen**	251.700	282.600	292.000	305.000
	Beëindigde uitkeringen**	299.800	321.600	330.000	340.000
	Lopende uitkeringen (gemiddeld)	90.400	94.700	96.800	98.000

\* In de raming van de 2020 is rekening gehouden met de temporisering van de pensioenleeftijd.

\*\* Deze cijfers betreffen een globale indicatie, omdat geen ramingen worden gemaakt van nieuwe ZW-uitkeringen en beëindigingen.

---

# 1. Kernprocessen

UWV zorgt in opdracht van het ministerie van SZW voor landelijke uitvoering van de werknemersverzekeringen en voor arbeidsmarkt- en gegevensdienstverlening. Het is onze missie om, samen met onze partners, werken voor mensen te bevorderen en als werken (tijdelijk) niet mogelijk is, voor inkomen te zorgen. UWV heeft vier kerntaken:

- We stimuleren mensen om aan het werk te blijven of nieuw werk te vinden. Werkgevers ondersteunen we bij het vinden van personeel, in het bijzonder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Als werken niet of niet direct mogelijk is, zorgen we ervoor dat mensen tijdig en correct inkomen krijgen.
- We voeren sociaal-medische beoordelingen uit om te bepalen of en in welke mate iemand in staat is om te werken.
- We verzamelen en delen gegevens over werk en inkomen om de uitvoering van onze eigen wettelijke taken en die van anderen eenvoudiger te maken en de administratieve lasten voor burger te verminderen.

Zowel burgers en werkgevers zijn over het algemeen tevreden over de dienstverlening die wij bieden, zo blijkt uit onze periodieke monitors. Dat neemt niet weg dat we constant in beweging zijn onze dienstverlening verder te verbeteren. We blijven onszelf ontwikkelen om een klantgerichte uitvoerder en betrouwbare partner te zijn en te blijven.

## Betere balans tussen dienstverlening en controle

UWV besteedt dit en komend jaar meer aandacht aan een goed en uitvoerbaar evenwicht tussen dienstverlening, efficiency, controle en handhaving. De afgelopen jaren heeft het accent te veel gelegen op dienstverlening en efficiency, mede ingegeven door bezuinigingen. Naar de toekomst toe willen we deze balans tussen dienstverlening aan goedwillende burgers, efficiënte uitvoering en controle op onrechtmatig gebruik van uitkeringsgelden meer in evenwicht brengen.

Om de juiste balans te vinden, is het noodzakelijk dat de medewerkers in onze uitvoering meer ruimte krijgen om hun zorgen en dilemma's bij de uitvoering van hun taken te bespreken. Medewerkers moeten meer tijd krijgen om onderzoek te doen als zij twijfel hebben bij een uitkeringsaanvraag. Daarnaast is er ruimte nodig om te werken aan verdere versterking van het vakmanschap van onze medewerkers. We willen de professionele kwaliteiten van onze medewerkers beter benutten en verder ontwikkelen. We willen daarbij voldoende aandacht schenken aan fraudealertheid en kennis over handhaving bij medewerkers en management, zonder het belang van goede dienstverlening en efficiency uit het oog te verliezen. Het merendeel van onze klanten kent immers geen verkeerde bedoelingen.

In 2020 zal dus veel van onze aandacht uitgaan naar het vinden van een structureel betere balans tussen goede dienstverlening aan onze klanten, efficiënte uitvoering en controle. De aanbevelingen uit het cultuuronderzoek, dat UWV in 2019 heeft laten uitvoeren, zijn hierbij richtinggevend. De komende tijd werken we de route naar dit nieuwe evenwicht uit. Evident is dat het intensiveren van het programma *Vertrouwen in Vakmanschap* en meer ruimte voor onze uitvoering hier onderdeel van uitmaken. Deze activiteiten zullen leiden tot hogere uitvoeringskosten. De mate waarin concrete activiteiten zijn uitgewerkt, verschilt op dit moment per organisatieonderdeel. De komende tijd geven we de acties verder vorm. Waar mogelijk, noemen we de verschillende acties voor 2020 in dit jaarplan.

## 1.1 Inkomensondersteuning

UWV werkt iedere dag aan het op tijd verstrekken van uitkeringen aan mensen die buiten hun toedoen (tijdelijk) niet in hun eigen inkomen kunnen voorzien. UWV verstrekke in 2018 aan 1,2 miljoen klanten uitkeringen; in totaal is daarbij € 19,9 miljard uitgekeerd. Deze uitkeringen zijn onderdeel van het stelsel van sociale zekerheid, een belangrijke pijler van onze verzorgingsstaat. In dit solidariteitsstelsel moeten Nederlanders erop kunnen vertrouwen dat we uitkeringen toekennen aan mensen die daar recht op hebben. UWV ziet er daarom op toe dat uitkeringsgelden rechtmatig en niet langer dan noodzakelijk worden verstrekt. UWV is naast dienstverlener dus ook de poortwachter van de sociale zekerheid. Onze sturing is erop gericht om een zo hoog mogelijk percentage van onze activiteiten foutloos te laten verlopen. Wanneer er iets mis gaat in onze primaire processen zetten we alles op alles om het probleem op te lossen. Daar waar problemen grote impact hebben, kunnen leiden tot maatschappelijke onrust of anderszins een substantieel effect hebben op onze dienstverlening, informeren wij het ministerie SZW. De verbetering van de onderlinge informatievoorziening heeft het komende jaar onze bijzondere aandacht.

Bij elke uitkeringsaanvraag en tijdens de uitkeringsduur controleren we of de aanvrager aan de voorwaarden voldoet. Bij elke aanvraag van een uitkering stellen wij recht, hoogte en duur vast. Dit doen we steeds vaker met geautomatiseerde ondersteuning. Wanneer daar aanleiding voor is, nemen we telefonisch contact op met de klant om een genomen beslissing toe te lichten. Op deze manier kunnen al op voorhand vragen of zorgen die de klant heeft worden weggenomen. Klanten kunnen bezwaar aantekenen tegen de beslissing. Ook dan zorgen wij voor goede en persoonlijke dienstverlening. Binnen vier weken na ontvangst van een bezwaarschrift nemen wij contact op. In 2020 werken we verder aan verbetering, uitbreiding en innovatie van onze digitale communicatie en dienstverlening.

We controleren of klanten de regels en plichten die bij een uitkering horen, naleven. We willen voorkomen dat mensen onbedoeld de regels overtreden als deze niet duidelijk zijn. We leggen daarom zo helder mogelijk uit wat de rechten en plichten zijn en wat burgers van ons mogen verwachten. Dit doen we met voorlichting via al onze communicatiekanalen en door heldere afspraken te maken met onze klanten en hen daaraan te houden. Ook onderzoeken we hoe UWV het beste met klanten kan communiceren om de naleving van diverse verplichtingen te bevorderen. We kijken daarbij nadrukkelijk naar de mogelijkheden om gedragsinzichten toe te passen. Als klanten zich toch niet aan de regels houden, proberen we dat tijdig te signaleren. We passen hoor- en wederhoor toe en bekijken op basis daarvan in welke mate de overtreding verwijtbaar was. Het wordt voor ons steeds belangrijker het onderscheid te kunnen maken tussen een foutje en een bewuste overtreding. Mensen die bewust de regels overtreden, kunnen rekenen op een sanctie en moeten hun onterecht ontvangen uitkering terugbetalen.

De belangrijkste prioriteiten voor 2020 op het gebied van inkomensondersteuning zijn:

- *Ontwikkeling risicogebaseerd werken*: we gebruiken de vakkennis van onze medewerkers bij het steeds verder verbeteren van het beoordelingsproces. In 2020 implementeren we landelijk het risicogebaseerd werken waarmee we uitkeringen met een verhoogd risico op misbruik aan extra aangescherpte controles onderwerpen. Voor de uitvoering van deze controletaak wordt extra ruimte beschikbaar gesteld.
- *Ontwikkeling vakmanschap*: met de inrichting van een landelijk uniforme opleiding voor nieuwe en zittende medewerkers bouwen we verder aan ons vakmanschap.
- *Ontwikkeling toegankelijke standaard dienstverlening*: we herontwerpen klant- en medewerkerprocessen. Gemak en toegankelijkheid voor de klant en betere ondersteuning voor de medewerker staan centraal. In 2020 wordt een app voor het opgeven van inkomsten geïntroduceerd evenals een nieuw digitaal aanvraagproces voor de WW.

## Ondersteuning aan mensen met schulden

Ongeveer 10% van onze klanten heeft problematische schulden of loopt het risico om deze te krijgen tijdens de uitkeringsperiode. Dit kan hun zoektocht naar werk beïnvloeden en hun mogelijkheden beperken om de juiste informatie tijdig aan ons door te geven. We proberen het risico op problematische schulden bij onze klanten te beperken en werken mee aan het oplossen ervan. Dit doen we onder andere via persoonlijke aandacht, goede voorlichting, het signaleren van (dreigende) schuldenproblematiek en doorverwijzing naar de juiste hulpverlenende instantie. Ook werken we samen met andere uitvoerders zoals de Sociale Verzekeringsbank (SVB), de Belastingdienst, het Centraal Administratie Kantoor (CAK), de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) en het Centraal Justitieel Incasso Bureau (CJIB). Wij willen voorkomen dat klanten vanwege ons toedoen in financiële problemen raken en met oplopende schulden te maken krijgen.

Vorig jaar zijn we in de regio's Groot-Amsterdam en Limburg gestart met een pilot vroegsignalering en doorverwijzen. Voor de pilot zijn medewerkers met klantcontact getraind in het herkennen en bespreekbaar maken van schuldenproblematiek bij klanten. We kijken of we de klanten binnen UWV verder kunnen helpen en informeren wij hen over de ondersteuning die de gemeente kan bieden. Door deze pilot leren we wat wel en wat niet werkt. Op dit moment evalueren we de pilot. Op basis van de uitkomsten van de evaluatie en de aanbevelingen zullen wij in het najaar 2019 beoordelen of en in welke vorm structurele dienstverlening aan klanten met (mogelijke) problematische schulden haalbaar en effectief is.

## 1.2 Sociaal-medisch beoordelen

UWV voert onder andere de Ziektewet en verschillende arbeidsongeschiktheidswetten, zoals de WIA en de Wajong, uit. Mensen die door fysieke of psychische belemmeringen niet of niet volledig kunnen werken, kunnen in aanmerking komen voor een uitkering op grond van een van deze wetten. Een sociaal-medische beoordeling, uitgevoerd door een verzekeringsarts en een arbeidsdeskundige, is bepalend voor de vaststelling van recht, hoogte en duur van een uitkering. Een sociaal-medische beoordeling vormt ook de grondslag voor re-integratie en het benutten van participatiemogelijkheden. UWV heeft in 2018 156.600 sociaal-medische beoordelingen uitgevoerd.

### Duurzaam oplossen van het capaciteitstekort

De minister van SZW heeft samen met UWV de balans opgemaakt rond de benodigde en beschikbare artsen capaciteit voor de uitvoering van sociaal-medische beoordelingen. In de brief aan de Tweede Kamer *Stand van de uitvoering sociale zekerheid 2019* van 28 juni jl. is aangegeven dat UWV het afgelopen jaar veel werk heeft verzet. De voorraad herbeoordelingen die UWV moet verrichten, stijgt minder snel dan voorheen, maar er is nog altijd sprake van groei. Gezamenlijk is geconcludeerd dat er geen sprake is van een trendbreuk. Bovendien is de verwachting dat de komende jaren steeds meer mensen in de WIA instromen. Als gevolg daarvan zal het aantal uit te voeren sociaal-medische beoordelingen alleen maar toenemen.

UWV heeft, met name het afgelopen jaar, veel nieuwe artsen in dienst genomen en blijft ook doorgaan met het werven en binden van artsen. Hierdoor lijkt het artsenbestand bij UWV groot genoeg om te kunnen voldoen aan de vraag naar sociaal-medische beoordelingen. De realiteit is echter dat de uitstroom van geregistreerde verzekeringsartsen, nu en in de nabije toekomst, niet kan worden opgevangen met het aantal nieuw aangenomen artsen. Het opleiden en begeleiden van nieuwe artsen vergt immers capaciteit van de geregistreerde verzekeringsartsen en gaat daarmee ten koste van de huidige productiviteit. Investeren in het opleiden van nieuwe artsen is noodzakelijk om te beschikken over een toekomstbestendig bestand van geregistreerde verzekeringsartsen, zodat UWV in de toekomst professionele dienstverlening kan blijven bieden. Het is voor UWV een bewuste keuze om duurzaam te investeren in een toekomstbestendig bestand van verzekeringsartsen, ook al is het gevolg daarvan dat op korte termijn de voorraden oplopen. Voorlopig blijft het productieve capaciteitstekort dus bestaan, ondanks de maatregelen die UWV hiervoor treft.



Om de capaciteit te vergroten investeert UWW in versterking van de bedrijfsvoering, door naast het invoeren van teamgericht werken aandacht te schenken aan innovatieve dienstverlening en samenwerkingsvormen binnen het domein Arbeid en Gezondheid. Om het voor artsen aantrekkelijker te maken om voor UWW te komen werken en om artsen die voor UWW werken te behouden, investeren we in het behouden van artsen. Zo stimuleren we onze medewerkers om te werken aan hun vakmanschap, eigenaarschap en persoonlijk leiderschap. Een ander voorbeeld hiervan is het besluit om over te gaan tot het toekennen van een zogenoemde arbeidsmarkttoeslag voor alle verzekeringsartsen en artsen in opleiding, naar aanleiding van een onderzoek in opdracht van het ministerie van SZW. Na december 2023 zal UWW bezien of het beoogde effect is bereikt en of continuering van de toeslagen gewenst is. Naast het feit dat UWW het aantrekkelijk wil maken voor artsen om bij UWW te komen werken, is het ook van belang dat artsen die al voor UWW werken voor UWW blijven werken.

De minister heeft vanwege het feit dat de vraag aan sociaal-medische beoordelingen blijft toenemen terwijl UWW daar tegelijkertijd niet genoeg inzetbare capaciteit voor heeft, aangegeven dat het nemen van aanvullende maatregelen noodzakelijk is. UWW heeft de opdracht gekregen om taakdelegatie zo snel en zo breed mogelijk in te voeren, zodat het de beperkte artsencapaciteit beter kan benutten. Dit betekent onder meer dat we niet alleen bij de uitvoering van de Ziektewet, maar ook bij de uitvoering van de WIA gaan werken met de inzet van sociaal-medisch verpleegkundigen. We houden daarbij oog voor het borgen van de kwaliteit van onze dienstverlening. De verdere invoering van taakdelegatie moet zorgvuldig worden vormgegeven. Het ministerie van SZW laat daarom samen met UWW een onafhankelijk onderzoek verrichten naar randvoorwaarden die gelden voor het uitbreiden van de inzet van taakdelegatie. Op basis van de onderzoeksresultaten zal het ministerie besluiten of en zo ja welke juridische belemmeringen voor verdere uitbreiding moeten worden weggenomen. Het snel en breed invoeren van taakdelegatie, is echter geen garantie dat UWW de voorraden (her)beoordelingen op korte termijn kan terugdringen. De noodzakelijke investering die UWW in taakdelegatie doet, bewerkstelligt naar verwachting niet dat de voorraden op korte termijn worden teruggedrongen.

De belangrijkste prioriteiten voor 2020 op het gebied van sociaal-medisch beoordelen zijn:

- **Nieuwe doelarchitectuur:** De komende jaren (2020-2024) investeren wij in stabiele, veilige en integrale ondersteuning van medewerkers, waarbij we werken naar één integrale werkomgeving die ruimte biedt voor vakmanschap en waarin het resultaat leidend is.
- **Heroriëntatie op kwaliteit:** Eind 2019 starten we met de omslag van reactieve controle naar proactieve feedback met meer eigenaarschap en leiderschap bij professionals als het gaat om de kwaliteit van hun eigen handelen. Concreet bevorderen we bespreking van casuïstiek, morele oordeelsvorming en dilemma's in de afweging en het delen van *best practices* in kwaliteit en werkwijzen. Dit werken we in 2020 verder uit.
- **Pilots maatwerk voor niet-duurzaam volledig arbeidsongeschikten:** UWW zal op korte termijn in pilotvorm starten met de continue monitoring van uitkeringsgerechtigden die op medische gronden volledig arbeidsongeschikt zijn verklaard, zonder dat de duurzaamheid daarvan is vastgesteld (WGA 80-100 medisch). Teams van verzekeringsartsen, medisch secretaresses en sociaal-medisch verpleegkundigen krijgen in deze pilots, binnen de bestaande juridische kaders voor taakdelegatie, de verantwoordelijkheid en de ruimte om op de juiste manier contact te houden met deze uitkeringsgerechtigden. Op die manier kunnen zij mogelijk beter bepalen op welke momenten sociaal-medische beoordelingen plaats moeten vinden.

## 1.3 Dienstverlening

UWW stimuleert mensen om aan het werk te blijven of nieuw werk te vinden. We werken hierbij samen met gemeenten en private partijen. Werkgevers ondersteunen we bij het vinden van personeel.

### Persoonlijke dienstverlening

De digitale dienstverlening die de afgelopen jaren is ingegeven door onder meer verschillende bezuinigingen, heeft tot minder ruimte geleid voor persoonlijk contact in de arbeidsbemiddeling. Er waren te weinig middelen om alle WW-gerechtigden, Wajongers en WGA-gerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te activeren. Na een periode van bezuinigingen zijn er in de afgelopen jaren substantiële stappen gezet om de te komen tot meer persoonlijke dienstverlening in de WW, WGA en Wajong. Zo is er sinds oktober 2016 weer de mogelijkheid tot persoonlijke dienstverlening in de WW voor mensen met een matige arbeidsmarktpositie. Verder is in 2017 gestart met een nieuw dienstverleningsmodel in de WIA waar meer ruimte is voor persoonlijk contact. Deze positieve ontwikkelingen zetten zich verder voort via het regeerakkoord van het kabinet Rutte III waar extra middelen beschikbaar zijn gesteld voor meer persoonlijke dienstverlening. Dat is een positieve ontwikkeling. Over de besteding van de extra middelen voor persoonlijke dienstverlening hebben we in samenwerking met SZW plannen opgesteld. De dienstverlening voor de WW en de WGA hebben we met de extra middelen kunnen uitbreiden in 2019, dit zetten we in 2020 voort.

### WW-dienstverlening

De intensivering op het gebied van WW-dienstverlening is er specifiek op gericht om de kans op uitstroom van WW-gerechtigden met een zwakke of matige arbeidsmarktpositie te vergroten. In de dienstverlening bepalen de afstand tot de arbeidsmarkt en de mogelijkheden van de individuele werkzoekende de inzet van aanvullende dienstverlening. De instrumenten die we inzetten voor de werkzoekende zijn zo veel mogelijk gebaseerd op inzichten uit onderzoek: wat werkt voor wie op welk moment. WW-gerechtigden kunnen bijvoorbeeld trainingen volgen, aan diverse workshops deelnemen, een competentietest doen of tijdelijk op proef bij een werkgever aan de slag gaan. Momenteel loopt een onderzoek naar de effecten van de inzet van de meer persoonlijke WW-dienstverlening. Medio 2020 verwachten we te kunnen rapporteren over de eerste resultaten van de effectevaluatie, waarna aan het einde van 2021 het rapport met

---

resultaten van de lange termijneffecten en kosteneffectiviteit wordt verwacht. Daarover gaan we dan in gesprek met onze opdrachtgever.

De extra persoonlijke begeleiding aan WW-gerechtigden is ingebed in onze dienstverlening. In 2020 heeft het onze aandacht om de WW-dienstverlening op het gewenste niveau te brengen. Een belangrijke uitdaging hierbij is dat we in 2020 meer werk verwachten. We zien dat de economische groei en daarmee ook de banengroei afneemt. De eerder door het Centraal Planbureau (CPB) verwachte daling van het aantal nieuwe WW-uitkeringen met ongeveer 60.000 in 2019 doet zich niet voor. In 2020 verwachten we voor het eerst in jaren weer een stijging van het aantal nieuwe WW-uitkeringen. Wij anticiperen hierop en hebben al werving voor extra medewerkers in gang gezet. Het werven, opleiden en inwerken van de extra adviseurs zal wel enige tijd in beslag nemen. De uitdaging voor komend jaar is dan ook dat we tijdig voldoende adviseurs aannemen en opleiden, zodat zij volledig inzetbaar zijn bij de persoonlijke dienstverlening. Dat laatste zal in 2020 nog niet het geval zijn. Er kan bij grote bewegingen in het werkaanbod frictie ontstaan tussen de hoeveelheid werk en het aantal ingewerkte medewerkers. Wanneer dit het geval is, zal UWV met het ministerie in overleg treden over wat deze frictie betekent voor de dienstverlening en welke prioriteiten binnen de dienstverlening aangebracht moeten worden. Bij onvoldoende capaciteit zal de beschikbare tijd per klant onvermijdelijk lager uitvallen.

### **WGA-dienstverlening**

We ondersteunen mensen met een WGA-uitkering, waar nodig en mogelijk, steeds meer met persoonlijke dienstverlening. We maken bij deze dienstverlening maximaal gebruik van ingekochte re-integratietrajecten en – diensten en matchen de klanten op beschikbare vacatures. In 2018 zijn 9.155 re-integratiediensten ingekocht voor de WGA. Met de extra middelen uit het regeerakkoord is in 2020 € 10 miljoen extra beschikbaar voor persoonlijke dienstverlening. Daarbovenop investeert UWV in de jaren 2019 tot en met 2021 € 15 miljoen uit eigen reserves. We benutten deze middelen om alle WGA-uitkeringsgerechtigden die sinds 2017 zijn ingestroomd en een deel van degenen die in instroomjaren daarvoor zijn ingestroomd in beeld te krijgen, te houden en te ondersteunen richting werk.

De WGA-dienstverlening is langs twee lijnen van actie in verdere opbouw: de basis verder op orde brengen en de verdere doorontwikkeling ervan. Ten eerste schalen we de capaciteit van onze professionals op en gaan we meer sturen op de in te zetten dienstverlening per klant (de contactmomenten). De extra capaciteit wordt deels ingezet om de basale dienstverlening op orde te brengen. Deze basale dienstverlening bestaat onder meer uit een oriëntatiegesprek, gemiddeld twee contactmomenten per jaar en de inkoop van re-integratie trajecten. We weten dat meer WGA-gerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt door middel van een re-integratie traject de stap naar werk kunnen maken. Ten tweede ontwikkelen we de doelmatigheid en doeltreffendheid van de aanvullende (intensieve) dienstverlening door. We zoeken via experimenten naar doelmatige interventies om de afstand tot de arbeidsmarkt en de kans op werk voor WGA-gerechtigden te vergroten. Hierbij ontvangt een deel van de instroom automatisch basale of intensieve dienstverlening en ontvangt een ander deel alleen op eigen verzoek dienstverlening. We evalueren deze experimenten om kennis te verzamelen over wat wanneer werkt voor wie. Daarbij is het doel de komende jaren de doeltreffendheid en doelmatigheid van de WGA-dienstverlening inzichtelijk te krijgen en te vergroten. De effectevaluatie start in oktober 2019. In 2021 volgt een midterm-review naar de Tweede Kamer.

Verder wordt in 2020 het WGA-scholingsexperiment voorbereid. Ongeveer de helft van de mensen met een WGA-uitkering heeft geen startkwalificatie. Om hun arbeidsmarktkansen te vergroten, gaan we een scholingsexperiment starten. Het scholingsaanbod bestaat uit een combinatie van leren, werken en begeleiding door een coach. In 2020 wordt het experiment verder voorbereid en eind 2020 starten de eerste pilots

### **Wajong-dienstverlening**

Het UWV biedt sinds 2018 alle Wajongers met arbeidsvermogen activerende dienstverlening als vervolg op de herindelingsoperatie in de oWajong. In 2018 is in het kader van de banenafpraak tijdelijk extra geïnvesteerd in de Wajong-dienstverlening, met daartegenover een korting op de uitkering. Met de middelen uit het regeerakkoord (circa € 30 miljoen per jaar) kunnen we de afgesproken intensivering van onze dienstverlening structureel voortzetten. We zetten deze middelen in om alle Wajongers met arbeidsvermogen in beeld te brengen en te houden. Daarnaast leveren we maatwerk aan de Wajonger, bijvoorbeeld door de inzet van re-integratietrajecten of voorzieningen zoals loondispensatie. Dit draagt direct bij aan het beschikbaar krijgen en houden van voldoende aanbod in het kader van de banenafpraak. Met het ministerie is afgesproken dat we jaarlijks 8.000 plaatsingen realiseren. Verder zetten we vooral in op het continueren van de dienstverlening en het blijven plaatsen van Wajongers bij werkgevers.

### **Samenwerking in de 35 arbeidsmarktregio's**

Om samenhangende dienstverlening op het gebied van sociale zekerheid te kunnen bieden, werken we nauw samen met gemeenten in de 35 arbeidsregio's en de koepelorganisatie Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Ook werken we samen met werkgevers- en werknemersorganisaties. Werkgevers zijn onmisbare partners voor ons om klanten aan een baan te kunnen helpen. Het belang van transparantie op de arbeidsmarkt is groot. Daarom zetten we ook in 2020 in op het vergroten van het aantal klantprofielen van mensen die behoren tot de doelgroep baanafpraak. Om de samenwerking met regionale partijen verder te verstevigen zetten we per 2020 de inzet van dedicated arbeidsdeskundigen voor gemeentelijke dienstverlening voort. Zij vormen een belangrijke schakel in de overdracht van taken aan gemeenten in het domein Participatiewet en worden voortaan regionaal arbeidsdeskundigen genoemd.

### **Breed offensief**

De staatssecretaris van SZW heeft in november 2018 met een brief aan de Tweede Kamer een breed offensief aangekondigd dat per 2020 moet ingaan. Dit breed offensief richt zich op het wegnemen van barrières, het

---

vereenvoudigen van regelgeving en het beter verbinden van werkgevers en werkzoekenden. De bedoeling is gezamenlijke (publieke) werkgeverdienstverlening in de arbeidsmarktregio's in te richten, om het matchen op werkplekken voor de werkzoekenden van zowel UWV als gemeenten te verbeteren. UWV neemt deel aan de expertgroepen die met verbetervoorstellen komen op (de eerste drie sporen van) het breed offensief. Deze voorstellen worden op dit moment uitgewerkt. Onze inzet in 2020 is het verstevigen van de arbeidsmarktinfrastructuur voor matchen, bemiddelen en leven lang ontwikkelen. Deze inzet sluit aan op de ambities van het kabinet. Eind 2019 beoordelen we de impact van de eventuele extra activiteiten die we moeten verrichten op onze organisatie en werkwijzen.

### **Werkgeversdienstverlening en Matchen op werk**

UWV heeft een duidelijk beeld hoe de werkgeversdienstverlening van de nabije toekomst eruit moet zien en heeft daarvoor een koers vastgesteld. Wij willen een strategische gesprekspartner zijn voor de arbeidsmarktvragestukken van werkgevers en hen daarvoor, samen met gemeenten en arbeidsmarktregio's, één herkenbaar publiek aanspreekpunt bieden. In 2020 werken we verder aan de realisering van één publiek aanspreekpunt voor werkgevers per arbeidsmarktregio (werkgeversservicepunten) en leveren wij onze bijdrage aan een betere bekendheid van de werkgeversservicepunten in de arbeidsmarktregio's. Om in de werkgeversdienstverlening verdere stappen te kunnen zetten en de regionale samenwerking tot een succes te maken, is meer regionale vrijheid in de besteding van budgetten gewenst. Hierover maken we graag verdere afspraken met het ministerie van SZW.

Daarnaast organiseren we ontmoetingen tussen werkzoekenden en werkgevers en houden we inspiratiedagen om werkzoekenden en werkgevers bij elkaar te brengen. Om de matching voor werkgevers en werkzoekenden makkelijker te maken, werken we samen met VNG aan een gegevensstandaard voor de profielen van geschikte kandidaten (matchingsgegevens) en afspraken voor de digitale uitwisseling daarvan. Voor werkgevers die regio-overschrijdend opereren, kennen we een landelijk werkgeversservicepunt dat met hen convenanten afsluit, en daarbij samen met het Landelijk Schakelpunt Gemeenten optrekt. Binnen bedrijven analyseren wij werkprocessen op mogelijkheden tot herontwerp zodat functies ontstaan voor doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met de inzet van gespecialiseerde adviseurs stellen we voor werkgevers maatwerk-arrangementen samen om werkzoekenden aan de slag te helpen.

### **Perspectief op Werk**

Het ministerie van SZW is samen met de relevante partijen bezig met een landelijk actieplan Perspectief op Werk. Dit project is bedoeld om gebruik te maken van de krappe arbeidsmarkt en mensen die niet zonder ondersteuning aan een baan komen, nu naar werk te helpen. Onderdeel van dit plan is het verbeteren van de samenwerking in de regio tussen gemeenten, UWV, werkgevers en onderwijs. Het initiatief moet leiden tot meer inzicht in elkaars positie en het vinden van nieuwe werkwijzen om daarmee de werkgeversdienstverlening in de regio te verbeteren. Het kabinet wil zo een impuls geven aan de arbeidsmarkttoeleiding van mensen die willen en kunnen werken, maar niet zelfstandig de weg naar werk weten te vinden. UWV is verzocht hiervoor versneld profielen van werkfitte kandidaten aanleveren. In 2019 zijn de plannen voor Perspectief op Werk door de regio's opgesteld en is de uitvoering ervan gestart. Hiervoor zijn extra middelen beschikbaar gesteld. De uitvoering zal doorlopen in 2020. UWV draagt bij aan de realisatie van alle 35 regionale actieplannen, die onder eindregie van de gemeenten en werkgeversorganisaties extra plaatsingen opleveren van werkzoekende kandidaten. De plannen voor Perspectief op Werk verschillen per regio, maar in grote lijnen richt UWV zich op het selecteren en inzichtelijk maken van werkfitte kandidaten, het realiseren van trajecten voor werkzoekenden, het in samenwerking met gemeenten en werkgevers organiseren van competentiegericht werken, praktijkleren en matchingevents en het werkenderwijs versterken van de werkgeversdienstverlening. Het ministerie zorgt voor een evaluatie van de Perspectief op Werk.

### **Leven Lang Ontwikkelen: STAP-budget en Leerwerkloket plus**

Het kabinet ziet Leven Lang Ontwikkelen als een belangrijke succesfactor voor de inzetbaarheid van werknemers om te blijven werken tot de AOW-gerechtigde leeftijd. Het kabinet wil in samenwerking met sociale partners, Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen, onderwijsinstellingen, uitvoeringsorganisaties een doorbraak op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen realiseren. Ter ondersteuning hiervan is een meerjarig actiegericht programma gestart. Onderdeel hiervan zijn het STAP-budget (Stimulans Arbeidsmarkt Positie) en pilots met een Leerwerkloket plus.

Het STAP-budget is een regeling die voor iedereen met een band met de Nederlandse arbeidsmarkt een financiële bijdrage voor scholing regelt om zijn arbeidsmarktpositie te versterken. UWV is de beoogd uitvoerder van de regeling. UWV beschouwt het STAP-budget als een arbeidsmarktinstrument en ziet een toegevoegde waarde om aan burgers advies te geven over de inzet hiervan. Dit betreft zowel algemene voorlichting via een speciaal te ontwikkelen website en er wordt overwogen om adviesgesprekken te houden. Begin september zal UWV een eerste globale verkenning van de inrichting van het instrument opleveren. In oktober 2019 volgt de reactie van het ministerie van SZW op deze uitvoeringstoets.

Leerwerklokets hebben tot doel om niet-werkenden, werkenden en werkgevers te ondersteunen bij hun leer- en ontwikkelvragen. De regionale ondersteuningsstructuur in de vorm van Leerwerklokets is nog niet krachtig genoeg om te kunnen voorzien in informatie en advies aan iedereen die daaraan behoefte heeft. Daarom is in 2019 in de arbeidsmarktregio's Friesland, Rijnmond en Twente gestart met pilots Leerwerkloket plus met een looptijd van drie jaar. In de Leerwerklokets werken UWV, ROC's en gemeenten samen, veelal ook met sociale partners. UWV faciliteert de leerwerklokets vanuit zijn landelijke rol in opdracht van het ministerie van SZW. Mogelijke structurele voortzetting van de Leerwerklokets wordt gezien op basis van deze pilots.

---

## 1.4 Handhavingsinzet

Eén van de kerntaken van UWV is de rechtmatige verstrekking van uitkeringen. We zien erop toe dat uitkeringsgelden rechtmatig en niet langer dan noodzakelijk worden verstrekt. We doen dat door mensen te ondersteunen bij het vinden van werk en door te handhaven op de naleving van regels en plichten. UWV handelt daarbij vanuit verschillende rollen. Als poortwachter bewaken de divisies van UWV de rechtmatige toegang tot de uitkering. Met dienstverlening bevorderen we snelle werkhervatting of snel herstel bij ziekte. Daarnaast vindt controle plaats op naleving van de verplichtingen en op mogelijke misstanden. We opereren hierbij in een omgeving van complexe wet- en regelgeving. Zoals eerder aangegeven moeten we voortdurend keuzes maken tussen dienstverlening, controle, handhaving en middelen en in de prioriteiten die we stellen. In dit UWV-handhavingsjaarplan 2020, dat een bijlage is bij het UWV jaarplan 2020, gaan we nader in op de UWV-brede werkwijze en ambitie op het gebied van handhaven. Daarnaast bieden we zicht op waar UWV gezien deze ambitie in 2020 de accenten legt. Door een risicogerichte aanpak willen we een goede balans vinden tussen dienstverlening en handhaving en schaars budget slimmer en effectiever inzetten. De basis van de UWV-brede inzet op handhaven wordt gevormd door samenwerking tussen de directie Handhaving en de divisies.

UWV blijft alert op nieuwe en opkomende fraudefenomenen. Naast het opsporen van individuele regelovertreding, door meldingen van burgers, instanties of medewerkers te onderzoeken, doet UWV onderzoek naar georganiseerde en grootschalige fraude. Het gaat hier met name om gerichte onderzoeken en controles, risico-assessments, pilots, verkenningen in het veld of andere vormen van kwalitatief of kwantitatief onderzoek. Zo werken we bij de beoordeling van de uitkeringsaanvraag met risicomodellen. We zetten data-analyse in om complexe, grootschalige fraudefenomenen te ontdekken en trends op het spoor te komen. Data-analyse helpt ons ook om individuen te identificeren die mogelijk fraude plegen en om risicomodellen op te stellen. Bij het tegengaan van fraude werken we nauw samen met verschillende partijen zoals de Belastingdienst, Inspectie SZW, de SVB, gemeenten, de politie en het Openbaar Ministerie. In deze samenwerking ervaren we soms knelpunten bij de uitwisseling van gegevens. UWV zoekt naar mogelijkheden dit te verbeteren.

Fraude zal er altijd zijn. De manier waarop fraude wordt gepleegd verandert continu. We willen wendbaar zijn en in kunnen spelen op de actualiteit. We willen daarom meer risicogericht dan meldingsgericht handhaven. Dit houdt in dat we naast het onderzoeken van meldingen, ook vooraf gestructureerd de mogelijke risico's in het systeem identificeren. Met het systeem wordt in dit verband bedoeld: het geheel van wet- en regelgeving, processen, geautomatiseerde systemen, de vertaling in uitvoeringsbeleid en werkinstructies. We doen dit nu in eerste instantie voor de WW, waarbij we gebruik maken van een extern onderzoek dat het ministerie van SZW op dit moment laat uitvoeren naar de misbruikrisico's in de WW. Later zal dergelijk onderzoek ook worden uitgevoerd naar misbruikrisico's in andere wetten.

Wat ons gaat helpen bij het risicogericht handhaven is het afwegingskader dat we momenteel ontwikkelen in samenwerking met het ministerie en KPMG. Met behulp van dit kader kwalificeren we geïdentificeerde frauderisico's: gaat het om oneigenlijk gebruik, fraude door een individu of georganiseerde fraude? En wegen we deze risico's op aspecten als omvang en maatschappelijke impact. Op basis daarvan kan geprioriteerd worden welke risico's voorrang krijgen bij de mitigatie van die risico's op basis van de beschikbare capaciteit. Doel is te komen tot meer transparantie in de risico's die UWV identificeert en aanpakt, maar ook in de risico's die bewust (nog) niet worden aangepakt. Naar verwachting is dit afwegingskader eind 2019 gereed. Voorts bedden we in 2020 de maatregelen in die wij met SZW hebben afgesproken naar aanleiding van de fraude met WW-uitkeringen door arbeidsmigranten.

In verband met het verhoogde fraudebewustzijn bij medewerkers, een toename van het aantal interne meldingen over mogelijke fraude en de aanvullende afspraken met het ministerie SZW over de aanpak van WW-fraude, intensiveren we de handhavingsaanpak. Deze intensivering, waarbij we naast meldinggericht steeds meer risicogericht werken, is een UWV-brede opgave en een integraal onderdeel van onze kerntaken. Hiervoor is UWV in 2019 gestart met het werven en opleiden van nieuwe medewerkers. Ook in 2020 zullen we extra medewerkers aantrekken, waarbij we rekening moeten houden met een krappere arbeidsmarkt. Door het werven en opleiden van nieuwe medewerkers zorgen we op de langere termijn voor extra handhavingscapaciteit. Op korte termijn verwachten wij dat het werkaanbod groter is dan de snelheid waarmee het personeel kunnen opschalen. Deze frictie tussen werkaanbod en capaciteit kan zich uiten in oplopende voorraden, achterstanden en oplopende onrechtmatigheid. Dit betekent dat wij noodgedwongen samen met SZW keuzes moeten maken in het werkaanbod.

## 1.5 Gegevensbeheer

We werken samen met de Belastingdienst en Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in de loonaangifteketen. UWV verzamelt en beheert in de polisadministratie de gegevens over lonen, uitkeringen en arbeidsverhoudingen van alle sociaal verzekerden in Nederland. De gegevens uit de Polisadministratie gebruiken we niet alleen zelf, we stellen ze ook beschikbaar aan derden. UWV blijft werken aan verbetering van de actualiteit en kwaliteit van de gegevens in de polisadministratie. Ingezet wordt op versnelling van de aanlevering van gegevens door inhoudingsplichtigen, de invoering van gegevenscontroles vooraan in de loonaangifteketen en het sneller terugkoppelen van (mogelijke) fouten, zodat deze zo snel mogelijk worden gecorrigeerd.

UWV heeft samen met de SVB en gemeenten een gedeelde verantwoordelijkheid voor het in stand houden van de voorziening Suwinet voor gegevensuitwisseling. In 2020 onderzoekt UWV nieuwe manieren van gegevensuitwisseling. We participeren met onze ketenpartners in het programma *Toekomst gegevensuitwisseling Werk en Inkomen*. We

---

leveren een bijdrage aan de pilots die partijen uitvoeren door gegevens te ontsluiten en we denken mee over een nieuwe architectuur die ontworpen wordt voor de toekomstige wijze van gegevensuitwisseling in de sector. Hierbij wordt ook verbinding gemaakt naar het programma *Regie op Gegevens*. We willen gegevens en informatie snel en goed beschikbaar stellen. Daarom ontwikkelen we in samenwerking met enkele afnemers, een service die dit mogelijk maakt.

Intern beschikt UWV over datawarehouses waarin data uit onze primaire gegevensbronnen worden opgenomen. Hiermee worden door gegevens te combineren gegevens- en informatieproducten, zoals sturings- en verantwoordingsinformatie, gemaakt. Deze producten worden beschikbaar gesteld voor intern UWV, aan externe partijen en aan het ministerie van SZW. In 2020 start UWV met het project Datafabriek. In dit project worden de bestaande datawarehouses vervangen door één nieuw datawarehouse. De aanbestedingsprocedure voor de nieuwe technologie voor het datawarehouse is inmiddels afgerond. Drijfveren voor deze vernieuwing zijn onder meer:

- Het verbeteren van de beschikbaarheid (stabiliteit en continuïteit) van gegevens;
- Het verbeteren van de doorlooptijd bij het verwerken van nieuwe informatieverzoeken;
- Het versterken van de gegevensbescherming en privacy, inclusief het voldoen aan wettelijke eisen, zoals de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

---

## 2. Nieuw beleid

UWV wordt doorgaans vroegtijdig bij de ontwikkeling van nieuw beleid betrokken, zodat we op tijd kunnen aangeven onder welke voorwaarden een voorstel uitvoerbaar is en of het nog uitlegbaar is aan de klant en aan de maatschappij. Om de opdracht voor UWV maakbaar te houden, is het belangrijk goed te kijken naar de samenloop en tempo van invoering van nieuwe en veranderende wet- en regelgeving. Het grootste deel van onze opdrachten volgt uit het regeerakkoord *Vertrouwen in de toekomst* van het kabinet Rutte III. In 2020 zijn wij bezig met de implementatie en uitvoering van een groot aantal van deze maatregelen. Daarnaast houden we rekening met wet- en regelgeving die uit andere hoeken van het Rijk komen en verordeningen uit Europa die onze dienstverlening en bedrijfsvoering raken.

### 2.1. Beleidsvoorbereiding

Het regeerakkoord *Vertrouwen in de toekomst* bevat een aantal maatregelen voor het domein arbeidsmarkt, sociale zekerheid en werk en inkomen. Waar deze maatregelen UWV en zijn kerntaken of dienstverlening raken, heeft het ministerie van SZW in samenspraak met UWV de maatregelen uitgewerkt. In deze beleidsvoorbereidende fase neemt UWV zijn invloed zodat het beleid helder en uitvoerbaar is en niet in de laatste plaats uitlegbaar blijft voor de klant. Deze fase mondt uit in een uitvoeringstoets, waarbij UWV een formeel oordeel geeft over de uitvoerbaarheid.

Voor een aantal regeerakkoordmaatregelen is de beleidsvoorbereidende fase afgerond en zijn we gestart met de implementatie of uitvoering (zie paragraaf 2.2). Over een aantal maatregelen en onderwerpen zijn we in gesprek, maar is nog onduidelijk wat de precieze impact is in 2020:

- Vervanging van de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA) en de positie van ZZP'ers;
- WIA-scholing: een experiment met een scholingsaanbod voor mensen bij wie scholing medisch gezien haalbaar wordt geacht en kan leiden tot meer werkhervattingsmogelijkheden;
- Nieuwe uitkering voor ouderschapsverlof in verband met de EU-richtlijn inzake werk-privébalans;
- Wet gegevensuitwisseling derdenbeslag: bredere gegevensuitwisseling met betrekking tot (vereenvoudigd) derdenbeslag en verrekeningen.
- Beleidswijzigingen in de Wet tegemoetkoming loondomein, waaronder een vereenvoudigde quotumregeling.

#### Andere wet- en regelgeving uit het Rijk en Europese Unie

De belangrijkste opdrachtgever voor UWV is het ministerie van SZW. Bepaalde wetgeving komt uit andere hoeken van het Rijk, zoals de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BKZ), Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en het ministerie van Financiën. Ook vanuit de Europese Unie (EU) komt veel wetgeving die het sociale domein of generieke thema's raakt en daarmee UWV. Voorbeelden zijn regelgeving over digitalisering, privacy en informatiebeveiliging en toegang tot onze informatie. Steeds meer krijgen we te maken met EU-verordeningen die rechtstreeks van kracht zijn.

Daar waar we met onze opdrachtgever doorlopend in gesprek zijn over nieuw beleid en de voorbereiding daarop ligt dat anders voor nieuw beleid vanuit andere ministeries en zeker voor nieuw Europees beleid. Veel van de wet- en regelgeving vanuit andere departementen en vanuit de EU laat ruimte voor interpretatie en is daarmee niet altijd even helder. Daarbij heeft dit beleid veelal een UWV-brede impact op zowel onze klanten als systemen. Dit noopt tot het maken van keuzes. Om ook onze primaire taken goed uit te kunnen blijven voeren, kiest UWV ervoor om dergelijke wetgeving gefaseerd en verantwoord in te voeren.

In de Wet digitale overheid (WDO) en de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (MEBV) worden eisen gesteld aan de manier waarop UWV communiceert met zijn klanten. Uitgangspunt van de WDO is dat elektronische dienstverlening op een voldoende betrouwbaar niveau plaatsvindt. Hiertoe worden de beveiligingsniveaus voor DigiD verhoogd. UWV heeft in 2019 al een eerste stap gezet door over te gaan op het niveau DigiD midden bij inlog op uwv.nl of werk.nl. We kijken echter ook goed naar het klantperspectief. Een verdere verhoging van het beveiligingsniveau kan ertoe leiden dat onze klanten geen goede toegang meer hebben tot onze elektronische dienstverlening. We voeren dergelijke wetgeving dus door in het tempo dat past bij wat onze klanten aankunnen. De wet MEBV treedt naar verwachting per 1 januari 2021 in werking. Het wetsvoorstel geeft de burger recht om elektronische berichten aan een bestuursorgaan te zenden op een door dat bestuursorgaan bepaalde wijze. De veranderopgave voor UWV is de komende jaren gericht op digitalisering van inkomende berichten. In 2020 zullen activiteiten moeten plaatsvinden op de generieke gevraagde functies zoals het regelen van notificaties, en logging en monitoring.

Er is ook wetgeving die een dusdanig grote impact op onze organisatie heeft dat we ervoor kiezen deze gefaseerd in te voeren om te voorkomen dat onze primaire taken en onze bedrijfsvoering in de knel komen. De AVG en de voorgenomen Wet open overheid (WOO) zijn hiervan goede voorbeelden. UWV voldoet sinds de invoering van de AVG in 2018 aan de basisvereisten van deze privacywet. Het is echter niet mogelijk om van de ene op de andere dag al onze systemen volgens de uitgangspunten van 'privacy by design' vorm te geven. We kiezen ervoor om onze systemen hierop aan te passen, in de snelheid van vernieuwing die wordt vastgesteld in het UWV Informatieplan. Op die manier brengen we in een verantwoord tempo onze organisatie in lijn met de AVG.

---

## 2.2. Uitvoering en implementatie nieuw beleid

In samenspraak met het ministerie van SZW hebben we sinds het uitkomen van het regeerakkoord een aantal onderwerpen getoetst op uitvoerbaarheid door UWV. Volgend jaar gaat onze aandacht uit naar een aantal grootschalige wijzigingen, waarvan de implementatie inmiddels is gestart en in 2020 of later wordt uitgevoerd. Dit heeft impact op onze organisatie en op ons verandervermogen. Het beslag dat wet- en regelgeving legt op de verandercapaciteit bij UWV in 2020 is substantieel maar wel uitvoerbaar. Naast een aantal grote trajecten zijn er veel relatief kleine trajecten die bij elkaar wel een fors beslag op de beschikbare verandercapaciteit leggen. De ruimte voor eventuele onvoorziene trajecten is beperkt.

### Wet arbeidsmarkt in balans

Met de Wet arbeidsmarkt in balans (Wab) wil het kabinet het voor werkgevers aantrekkelijker maken om werknemers een vast contract aan te bieden. Daarnaast wil het kabinet dat werknemers met flexibele contracten meer zekerheid in werk en inkomen krijgen. De arbeidsvoorwaarden worden grotendeels geharmoniseerd en het ontslagrecht wordt versoepeld bij de gang naar de kantonrechter. De inwerkingtreding van het grootste deel van de maatregelen zal plaatsvinden per 1 januari 2020. De Wab wijzigt de manier waarop UWV WW-aanvragen beoordeelt. In 2019 implementeren we deze wijziging, onder andere door instructies en handboeken voor onze medewerkers aan te passen. Een belangrijk aandachtspunt is de wijze waarop de ketenbepaling (de regel dat een medewerker pas na drie jaarcontracten recht heeft op een vast contract) door werkgevers wordt toegepast. Als de werkgever deze bepaling niet juist toepast, wordt mogelijk te vroeg een beroep gedaan op de WW. Voor mensen die werkzaam zijn op basis van payroll zal UWV op basis van informatie uit de polisadministratie bepalen welke arbeidsvoorwaarden van toepassing zijn. Hierover zijn we met het SZW in overleg.

Daarnaast wordt met de Wab premiedifferentiatie WW naar type contract ingevoerd, met een lagere premie voor contracten voor onbepaalde tijd dan voor tijdelijke contracten. Door de premiedifferentiatie naar contractvorm worden werkgevers een belanghebbende partij bij WW-beschikkingen. Werkgevers moeten daarom kopieën van WW-beschikkingen ontvangen. In 2020 gaan we het versturen van deze WW-beschikkingen inregelen. Verder gaan we gegevens aanleveren die de Belastingdienst nodig heeft om de WW-premiebeschikkingen voor werkgevers op te kunnen stellen. We moeten de Belastingdienst ook voorzien van signalen voor de handhaving van de Belastingdienst op de Wab. Deze bijdrage leveren we door met de nieuwe polisgegevens te bepalen of er sprake is van een contract waarvoor de lage of de hoge WW-premie geldt. De premiedifferentiatie gaat in per 2020. De zogenaamde WW-herzieningssituaties, omstandigheden waaronder de hogere WW-premie alsnog moet worden voldaan, treden later dan 2020 in werking. SZW heeft UWV verzocht om voorbereidingen te treffen om de WW-herzieningssituaties per 1 januari 2022 (of later) uit te kunnen voeren.

Op 1 april 2020 gaat UWV de compensatieregeling voor verstrekte transitievergoedingen aan langdurige arbeidsongeschikte werknemers uitvoeren. Deze regeling kent terugwerkende kracht voor transitievergoedingen die sinds de invoering van de Wet werk en zekerheid (Wwz) per 1 juli 2015 betaald zijn aan langdurige arbeidsongeschikte werknemers. Deze compensatieregeling wordt momenteel binnen een projectorganisatie geïmplementeerd. Naast deze compensatieregeling is in de Wab ook een compensatieregeling transitievergoeding bij bedrijfsbeëindiging opgenomen. UWV gaat als uitvoerder van deze regeling vaststellen of er recht is op compensatie van de verstrekte transitievergoedingen aan de werknemers van een kleine onderneming als deze wordt beëindigd wegens pensionering, ziekte of overlijden van de werkgever. UWV gaat deze compensatieregeling per 1 januari 2021 uitvoeren. Na implementatie van de compensatieregeling transitievergoeding langdurige arbeidsongeschiktheid in april 2020 zal direct de implementatie van de compensatieregeling transitievergoeding bij bedrijfsbeëindiging worden opgepakt. Het beoordelen van aanvragen en het uitkeren van compensatie is een voor UWV geheel nieuwe uitvoeringstaak met een geheel nieuw proces. We verwachten dan ook een bijzonder druk jaar, niet in de minste plaats vanwege het verwachte aantal aanvragen voor de compensatieregeling transitievergoeding bij langdurige arbeidsongeschiktheid (ongeveer 60.000 in de eerste maanden na 1 april 2020). De implementatie van beide compensatieregelingen zal dan ook aanzienlijke inzet vereisen. Na implementatie van de compensatieregelingen zullen we de uitvoering monitoren en waar nodig nazorg bieden.

### Wet invoering extra geboorteverlof

Met de Wet invoering extra geboorteverlof (WIEG) is een aantal zaken geregeld rondom verlof bij geboorte. Per 1 januari 2019 is het huidige kraamverlof al verlengd van twee naar vijf dagen. Dit komt ten laste van de werkgevers en heeft geen gevolgen voor UWV. Ook is per 1 januari 2019 het adoptie- en pleegzorgverlof al verruimd van vier tot zes weken. Per 1 juli 2020 wordt een aanvullend geboorteverlof voor partners van vijf weken van kracht, waar een uitkering tegenover staat ter hoogte van 70% van het dagloon. Voor de implementatie van WIEG is een wijziging van het uitkeringssysteem noodzakelijk. In 2019 en de eerste helft van 2020 implementeren we de nodige zaken om de wet te kunnen uitvoeren, zoals de inrichting van het uitkeringssysteem en de opzet van communicatie rondom de WIEG.

### Wetsvoorstel vereenvoudiging Wajong

Uit de beleidsdoorlichting Wajong uit 2018 bleek dat de Wajong, met drie verschillende regimes en verschillen in rechten en plichten tussen deze regelingen, een complex geheel is geworden. Bovendien bevatten de verschillende regimes meerdere drempels voor Wajongers om te gaan werken. Het Wetsvoorstel vereenvoudiging Wajong beoogt deze drempels weg te nemen door harmonisering en vereenvoudiging van een aantal instrumenten. UWV heeft een uitvoeringstoets uitgebracht op het wetsvoorstel, waaruit blijkt dat het met een paar voorgestelde aanpassingen, uitvoerbaar en handhaafbaar is. De meeste maatregelen worden per 1 januari 2020 ingevoerd. De harmonisatie van

---

regels voor het berekenen van de uitkering (inkomsondersteuning) gaat in per 1 januari 2021. De focus in 2020 ligt dan ook met name op het realiseren van de regels voor inkomsondersteuning in onze ICT-systemen en het zorgen voor de bijbehorende stuur- en verantwoordingsinformatie. De wijzigingen hebben een grote impact op de organisatie, onder andere op de ICT, de medewerkers en de communicatie richting de klant. De complexiteit van de nieuwe uniforme wijze van het verrekenen van inkomsten blijft een punt van zorg. Dit wordt meegenomen in het programma dat opgezet is voor een succesvolle implementatie van deze wet.

### **Wet vereenvoudiging beslagvrije voet**

De Wet vereenvoudiging beslagvrije voet (Wvfv) wordt per 1 januari 2021 van kracht. De beslagvrije voet is het inkomen waarvoor geen beslag gelegd mag worden. Hiermee wordt voorkomen dat mensen onder het voor hen geldend bestaansminimum komen. Met de vereenvoudiging wordt onder andere geregeld dat de berekening van de beslagvrije voet minder afhankelijk is van de gegevens die de betrokkene aanlevert, doordat er meer gebruik wordt gemaakt van in overheidsbronnen aanwezige gegevens, zoals uit de Basisregistratie Personen (BRP), de polisadministratie en van de Belastingdienst. Deze eenduidige methode maakt het voor de beslagene minder ingewikkeld. Voor UWV heeft de Wvfv impact op meerdere vlakken. UWV is niet alleen beheerder van de polisadministratie, maar vordert zelf ook in bij klanten en voert een vorm uit waarbij op een deel van een uitkering beslag gelegd kan worden. UWV zal de polisgegevens voor de vaststelling van de nieuwe vereenvoudigde beslagvrije voet vanaf 2021 voor ketenpartners ontsluiten. In 2020 vindt de implementatie hiervan plaats. In 2020 treffen we noodzakelijke voorbereidingen om de Wvfv te kunnen uitvoeren.

### **Maatregelen loondoorbetaling bij ziekte en WIA**

UWV gaat in 2020 verder met de implementatie van twee maatregelen die zijn aangekondigd in het conceptwetsvoorstel *Maatregelen loondoorbetaling bij ziekte en WIA*. Ten eerste wordt met het conceptwetsvoorstel geregeld dat vanaf 2021 het advies van de bedrijfsarts leidend is bij de toets van het re-integratieverslag (RIV-toets) door UWV. De verzekeringsarts van UWV zal dit advies van de bedrijfsarts, dat ten grondslag ligt aan de ondernomen re-integratieactiviteiten, dus niet langer beoordelen. De maatregel heeft tot gevolg dat de RIV-toets enkel wordt gebaseerd op de arbeidskundige beoordeling van het RIV door UWV. Onder regie van SZW wordt vanaf het najaar 2019 samen met betrokken partijen zoals de Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde (NVAB) en de Nederlandse vereniging van arbeidsdeskundigen (NVVA) toegewerkt naar een gemeenschappelijk beoordelingskader op grond waarvan bedrijfsartsen aspecten van belastbaarheid gaan vaststellen. Van belang is dat de arbeidsdeskundigen van UWV weten hoe de adviezen van bedrijfsartsen over de belastbaarheid van zieke werknemers zijn opgesteld. Daarom is het cruciaal dat het gezamenlijk beoordelingskader medio 2020 is vastgesteld. UWV wordt daarnaast betrokken bij de opzet van een monitor over adviezen van bedrijfsartsen over belastbaarheid en oordelen van verzekeringsartsen over belastbaarheid tijdens de WIA-claimbeoordeling.

Ten tweede wordt met het conceptwetsvoorstel geregeld dat per 1 juli 2020 binnen de WIA het arbeidsongeschiktheidspercentage gedurende vijf jaar niet verlaagd kan worden vanwege het verkrijgen van inkomsten. Hiertoe zullen we aanpassingen in de systemen gaan doorvoeren. UWV blijft echter ook na genoemde datum verplicht om bij elke mogelijke wijziging in het sociaal-medische beeld van de verzekerde na te gaan of dit een aanleiding kan zijn om opnieuw de resterende verdien capaciteit vast te stellen. UWV schat in dat de voorgestelde maatregel de zorgen van de klant, dat werkherleving niet leidt tot neerwaartse bijstelling van het uitkeringsrecht, niet effectief zal wegnemen. We blijven met het ministerie in gesprek over aanpassing van wetgeving met als insteek een vermindering van de noodzaak om herbeoordelingen te verrichten.



---

## 3. Toekomstbestendige organisatie

Onze medewerkers leveren de grootste bijdrage aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen en het uitvoeren van de kerntaken. Om in kwalitatieve en kwantitatieve klaar te zijn voor de toekomst is het belangrijk om het personeelsbestand op orde te houden. Dat is een grote uitdaging. Momenteel hebben we namelijk te maken met een vergrijzend personeelsbestand, tekorten op specifieke functies en een hoog ziekteverzuim. Om het potentieel op de arbeidsmarkt te kunnen aanboren en op alle functies de juiste mensen te hebben en te houden is het belangrijk dat UWV een aantrekkelijke werkgever blijft. Het imago dat UWV naar buiten toe heeft is, in deze tijden extra belangrijk.

### 3.1. Goed werknemer- en werkgeverschap

#### Personeelsbeleid

De afgelopen jaren was ons personeelsbeleid gericht op premobiliteit, waarbij we met medewerkers die in een functie werken waar het aantal arbeidsplaatsen sterk terugloopt, afspraken maken over toekomstmogelijkheden binnen en buiten UWV. In 2019 en 2020 verschuift het accent van ons HRM-beleid van veranderen zonder boventaligheid en de inzet op premobiliteit naar een instroomopgave: hoe realiseren we een gezond personeelsbestand met een juiste mix van medewerkers. Hoe zorgen we voor goede instroom, zodat we het tekort aan bepaalde professionals, zoals verzekeringsartsen, arbeidsdeskundigen, ICT-experts en data-analisten, kunnen opvullen. Maar ook hoe zijn we goed voorbereid op de verwachte volumestijgingen en op intensivering van onze handhavingsactiviteiten. Door de krappe arbeidsmarkt is het soms lastig nieuwe medewerkers aan te trekken of vertrekken zij weer snel. Voor een toenemend aantal functies is het aanbod laag. Daarnaast is de huidige gemiddelde leeftijd met circa 50 jaar hoog. In 2022 versnelt de uitstroom als gevolg van vergrijzing en pensionering. We werken inmiddels met een strategische personeelsplanning: we bekijken wie en welke kwaliteiten we wanneer nodig hebben.

In 2020 geven we een breder vervolg aan onze online carrièrepagina, die nu nog als pilot loopt voor met name medische en ICT-functies. Ook is een UWV-breed programma gericht op nieuwe medewerkers in 2020 naar verwachting volledig operationeel. Dit programma is erop gericht dat nieuwe UWV-medewerkers hun eerste maanden snel en goed wegwijzen in de inhoud en de organisatie. Daarnaast houden we tot en met 2021 met vierjaarlijkse enquêtes de vinger aan de pols bij de jongere UWV-medewerkers als het gaat om hun loopbaan- en ontwikkelbehoeften. Hiermee willen wij meer grip krijgen op het welbevinden van deze groep medewerkers, zodat we hun uitstroom kunnen ombuigen naar doorstroom en de instroom van meer jongere medewerkers kunnen bevorderen. Via de loopbaan centra organiseren we momenteel dialoogsessies met 55-plus medewerkers om van hen te horen wat hen bezighoudt en wat zij nodig hebben om de komende jaren vitaal en met plezier werkzaam te blijven.

Vanwege onze maatschappelijke opdracht willen we een afspiegeling zijn van onze maatschappij en hebben we onder andere aandacht voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. In 2019 formuleren we een plan voor meer culturele diversiteit in de hogere salarisschalen, in combinatie met een visie op een inclusieve UWV-organisatie. Beide zullen hun doorwerking hebben in 2020. Daarnaast is het ons doel om eind 2020 500 arbeidsplaatsen te hebben voor mensen uit de doelgroep voor de banenafpraak. Dat betekent dat we nog 170 plaatsen te vervullen hebben in 2019 en in 2020. We richten ons, zoals afgesproken in een GGZ-convenant, ook op medewerkers met een psychische kwetsbaarheid. In 2019 en 2020 werken we aan de plaatsing op reguliere UWV-vacatures van tien kandidaten die in een IPS-traject (Individuele Plaatsing en Steun) zitten. In 2020 willen we meer medewerkers met een migratieachtergrond werven. Tot slot willen we ook in 2020 weer 130 trainees aannemen.

#### Vertrouwen in Vakmanschap

Onder de noemer Vertrouwen in vakmanschap werkt UWV aan het uitbouwen van de deskundigheid van zijn medewerkers. Vakmanschap betekent dat een medewerker zijn kennis en kunde door ontwikkelt en effectief en klantgericht in de praktijk brengt. Ook verlangt het van de medewerker dat deze inzicht heeft in de context van zijn werk en in de reden waarom onze politieke opdrachtgevers bepaalde keuzes maken. We geven daarom via masterclasses en informatie op intranet meer aandacht aan inhoud en het kader van de opdracht. Via de UWV Kennisagenda ontwikkelen we op basis van bewezen succesvolle methoden en technieken kennis die helpt om het vakmanschap van onze medewerkers te verbeteren. Om de beste aanpak voor de klant te bepalen, maken we gebruik van richtlijnen en instrumenten die gebaseerd zijn op wetenschappelijke inzichten.

We hebben een specifiek leiderschapsprogramma voor managers ontwikkeld, in samenwerking met een aantal opleidingsinstituten. Binnen UWV hebben alle organisatieonderdelen de opdracht gekregen om invulling te geven aan de strategie Vertrouwen in vakmanschap. Op dit moment wordt verder in kaart gebracht hoe de organisatieonderdelen dit doen en waar verbindingen tussen acties mogelijk zijn. Aan de hand van de inventarisatie wordt de UWV-brede inzet op Vertrouwen in Vakmanschap verder geïntensiveerd.

Een belangrijk onderdeel van Vertrouwen in Vakmanschap is het gesprek op alle niveaus tussen medewerker en manager over de opdracht, de bedoeling, de resultaten die worden verwacht, de ruimte die medewerkers hebben om een eigen invulling aan de dienstverlening te geven en de dilemma's die ze daarbij ervaren. In het najaar van 2019 en

in 2020 worden UWV-breed Dialoogsessies georganiseerd om een eerste invulling te geven aan het gesprek over dilemma's en om het management beter te faciliteren in het structureel voeren van deze gesprekken. Concrete acties die daarnaast worden ontplooid, zijn het organiseren van vakinhoudelijke dagen voor professionals en specialisten en vakinhoudelijk gerichte opleidingsprogramma's. Verdere concretisering zit in opleidingstrajecten, verruiming opleidingsaanbod en cursussen, zowel inhoudelijk als op vaardigheden.

### Reputatie en communicatie

Door ontwikkelingen zoals de vergrijzing van het personeelsbestand van UWV, de toename van de WWV-instroom, extra werk en de behoefte aan bepaalde deskundigheid, is het van belang dat UWV zich positief positioneert als aantrekkelijke werkgever. We zoeken de komende periode veel nieuwe collega's. Aantrekkelijk in de markt staan en het hebben van een krachtig imago maakt het gemakkelijker om de beste kandidaten te werven, zeker ook gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt. Daarnaast versterkt het de loyaliteit van huidige en toekomstige medewerkers. Sinds september 2019 hebben wij in dit kader onze communicatie geïntensiveerd met de start van onze *employer branding* en de wervingscampagne *Werk bij UWV. Werk met Zinhoud*. Met een gerichte strategie via radio, social media en online advertising richting werkend Nederland, en ook via onze eigen kanalen, willen we de buitenwereld een reëel en completer beeld geven van wat we doen en waar we voor staan. Ook de positie en het welbevinden van onze klanten is gebaat bij een goed imago van UWV. In 2020 gaan we door met het versterken van ons imago en onze reputatie, zowel intern als extern.

Daarnaast werken we aan de zichtbaarheid en vindbaarheid van de werkgeversdienstverlening. Via advertenties, online bannering, nieuwsbrieven, een magazine en congressen brengen we onze dienstverlening voor werkgevers onder de aandacht. We intensiveren onze communicatie naar al onze klantgroepen door regelmatig klantverhalen te delen, en ook door ze te informeren over en betrekken bij ontwikkelingen in wet- en regelgeving. Richting media gaan we meer openheid betrachten en meer proactief communiceren. Zo willen we het vertrouwen bij het publiek en onze stakeholders versterken. In onze communicatiestrategie zal er naast aandacht voor de dienstverlening meer aandacht zijn voor handhaving, controle en toezicht door UWV. Hiermee komt onze poortwachtersrol sterker naar voren en wordt het belang hiervan meer benadrukt. Met onze strategische stakeholders onderhouden we intensieve contacten en signaleren we kansen en risico's. We continueren het opgestarte reputatieonderzoek. Hiermee monitoren we dagelijks niet alleen hoe de reputatie van UWV zich ontwikkelt, maar ook de effecten van bovengenoemde inspanningen op de reputatie.

### Wet normalisering rechtspositie ambtenaren

Een wet die zowel de dienstverlening van UWV als onze medewerkers raakt, is de wet normalisering rechtspositie ambtenaren (WNRA) die vanaf 1 januari 2020 ingaat. Werknemers in dienst van UWV vallen vanaf 1 januari 2020 onder de nieuwe definitie van ambtenaren en zijn vanaf die datum in dienst van een overheidswerkgever. Grote impact in 2020 is dat alle zittende en nieuwe medewerkers van UWV een eed of belofte afleggen, omdat zij de ambtenarenstatus krijgen. In 2020 geven we dit een extra impuls in de vorm van een programma waarin managers en externe ondersteuners deelnemen.

## 3.2. ICT

### Keuzes blijven nodig

De afgelopen jaren hebben we de basis van ons ICT-landschap op orde gebracht. Preventief onderhoud hebben we geborgd in onze reguliere cyclus voor groot onderhoud. De aandacht voor continuïteit, stabiliteit, informatiebeveiliging en privacy blijft de komende jaren onverminderd hoog. Daarbij komt de focus te liggen op de verdere verbetering van de beveiliging van onze portalen.

We hebben de afgelopen jaren een belangrijke stap gezet in het stabiel maken van ons ICT-landschap en willen nu meer energie steken in de volgende stap in onze meerjarenplanning, namelijk de noodzakelijke trajecten die ons ICT-landschap fundamenteel vereenvoudigen en vernieuwen. Vernieuwing van systemen is nodig om ook in de toekomst goede, betrouwbare en moderne dienstverlening te kunnen blijven bieden. Bovendien moeten we als grote publieke uitvoeringsorganisatie snel in kunnen spelen op veranderende wensen vanuit de politiek en maatschappij. Dit maakt dat we ons ICT-landschap zo in moeten richten dat we wendbaar zijn bijvoorbeeld door afhankelijkheden tussen systemen te verkleinen en door onze systemen en onze processen te herontwerpen.

We veranderen echter stapsgewijs en niet alles kan tegelijkertijd. In 2020 legt nieuwe en veranderde wet- en regelgeving een groter beslag op de verandercapaciteit van UWV dan in voorgaande jaren. Hierbij zien we overigens steeds meer impact van zij-instromende opdrachten; wet- en regelgeving buiten het SZW domein. In 2020 gaat het om meer dan een kwart van alle wet- en regelgeving trajecten. Vanwege het beslag wet en regelgeving op onze verandercapaciteit is er maar beperkte ruimte om initiatieven te starten voor de vernieuwing van het ICT-landschap en het verbeteren van de ICT-dienstverlening aan onze klanten en medewerkers. We blijven langer werken met oude systemen en maken hogere kosten, zijn minder goed in staat om mee te bewegen met wensen vanuit de maatschappij en kunnen minder moderne dienstverlening bieden dan we zouden willen.

De keuzes die we moeten maken in welke trajecten we met prioriteit in gang zetten en met welke we kunnen wachten beschrijven we in het UWV Informatieplan, dat we jaarlijks actualiseren en met het ministerie van SZW bespreken.

---

## Nieuwe datacenterdienstverlening

De aanbesteding van onze datacenterdienstverlening is in 2019 afgerond. Alle applicaties en voorzieningen die bij de huidige leverancier draaien moeten nu in een periode van tussen de drie en vier jaar worden overgezet naar de nieuwe leverancier. Daarbij zetten we in op het vernieuwen en vervangen van verouderde ICT-componenten. Tijdens de migratie blijven we dienstverlening bieden aan onze klanten. Ook zullen we blijven werken aan vernieuwingen en verandering van wet- en regelgeving. De migratie is complex en zal de komende jaren veel van onze aandacht vragen. Kleine fouten kunnen al leiden tot grote verstoringen van de dienstverlening aan onze klanten. Een goede planning is nodig om een goed verloop te garanderen en onze verandercapaciteit zo gericht mogelijk in te zetten.

## Naar een wendbare, effectieve en efficiënte IV-organisatie

De toegenomen complexiteit in ICT stelt nieuwe en hogere eisen aan de informatievoorziening (IV)-organisatie. We gaan een traject van verdere professionalisering in met als doel de realisatie van een meer wendbare, effectieve en efficiënte IV-organisatie. Dit levert een belangrijke bijdrage aan de versterking van de IV-ketensturing en het dichter op de uitvoering organiseren van de totstandkoming van IV-producten.

In april 2019 hebben de raad van bestuur en de ondernemingsraad een convenant gesloten waarin de uitgangspunten en afspraken voor het vervolg van de IV-transitie zijn vastgelegd. Een van de afspraken is het instellen van een praktijkjaar waarin invulling wordt gegeven aan de verdere IV-professionalisering. Dat wordt een jaar van leren en verbeteren, waarin de ervaringen van de werkvloer worden meegenomen in de verdere uitrol van de IV-transitie.

## 3.3. Informatiebeveiliging & Privacy

Als grote uitvoerder binnen de sociale zekerheid verwerken we veel informatie. Bij de verwerking van gevoelige persoonsgegevens heeft UWW de plicht om vertrouwelijk met deze gegevens om te gaan en de privacy van burgers te respecteren en te beschermen. In een maatschappij van toenemende digitalisering hecht UWW veel waarde aan het waarborgen van veilige toegang tot de UWW-portalen en de bescherming van gegevens die in de portalen worden gedeeld. Hierbij wordt aangesloten bij de eisen van de Wet digitale overheid voor veilige en betrouwbare interactie tussen Nederlandse burgers en bedrijven met de (semi-) overheid. Daarnaast implementeren we Europese wet- en regelgeving, zoals Electronic Identities And Trust Services (eIDAS) waarmee iedereen binnen de Europese Unie kan inloggen met een Europees erkend nationaal inlogmiddel.

Ook starten wij met het programma *Iris, Veilig Communiceren*. Dit programma richt zich op de inrichting van voorzieningen die een veilige manier van uitwisseling van gevoelige gegevens ondersteunen, zoals medische gegevens, om veilig te kunnen communiceren met alle relevante doelgroepen. Op die manier voorkomen we dat informatie via open mail kanalen wordt gewisseld. Voor een deel hebben we hier al voorzieningen op ontwikkeld. Voordat we een structurele voorziening realiseren, voeren we twee pilots. In de eerste pilot werken we aan een voorziening waarmee medewerkers vragen kunnen stellen aan werknemers en werkgevers via het particulieren- en het werkgeversportaal. We onderzoeken welke aanvullende functionaliteit daarvoor noodzakelijk is. In de tweede pilot werken we samen met marktpartijen aan een voorziening om veilig informatie uit te kunnen wisselen met onder andere gemeenten, SVB, re-integratiebedrijven, arbodiensten en klanten en relaties in het buitenland. Ook na 2020 zullen we met het programma *Iris, Veilig Communiceren* bezig zijn.

In 2020 gaat daarnaast onze aandacht uit naar het verder inbedden van de AVG in onze organisatie. Dit betekent dat onze medewerkers zich in toenemende mate bewust moeten zijn hoe zij kunnen bijdragen aan een veilige omgang met informatie. Onvermijdelijk is dat in de uitvoering tot op zekere hoogte ook ongestructureerde gegevens buiten de systemen worden opgeslagen. Voor deze omgevingen richten wij stapsgewijs het schonen en beheer in. Daarnaast investeren wij in maatregelen die bijdragen aan het verder terugdringen van datalekken, zoals het minimaliseren van de exportfunctie in applicaties met veel persoonsgegevens en het implementeren van preventieve oplossingen die tijdig signaleren als gevoelige gegevens onnodig of onterecht de organisatie verlaten, bijvoorbeeld via e-mail.

In 2020 werken we verder aan het inrichten van een Information Security Management System (ISMS) en een centrale voorziening om logdata uit de infrastructuur en applicaties op te slaan. De tool zou in 2020 operationeel moeten zijn. Hiermee is het mogelijk de informatie op het terrein van informatiebeveiliging effectiever en efficiënter te verwerken en zo een betere basis voor rapportage en sturing te creëren. Dit stelt UWW in staat om tijdig afwijkingen te signaleren en daarmee actief beveiligingsproblemen te voorkomen.

Adequate beveiliging is een belangrijke randvoorwaarde om de stabiliteit en continuïteit van onze digitale dienstverlening te kunnen blijven garanderen. Aspecten rondom informatiebeveiliging en privacy spelen een belangrijke rol in de keuzes die we maken ten aanzien van ICT. Het laten voldoen van onze ICT-systemen aan de laatste (beveiligings)vereisten heeft een verdere impact op de ruimte binnen ons verandervermogen om andere ICT-projecten op te pakken. De keuzes die wij maken zijn gericht op een balans tussen enerzijds onze inzet op continuïteit, stabiliteit zodat we goede dienstverlening kunnen blijven bieden en anderzijds vernieuwing en het voldoen aan nieuwe wet- en regelgeving en informatiebeveiliging en privacy om bij te blijven. Hierover voeren wij het gesprek met het ministerie van SZW, mede aan de hand van het UWW Informatieplan.

## 4. Begroting en bedrijfsvoering

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

### 4.1. Begroting

UWV ontvangt jaarlijks een budget voor de uitvoeringskosten van het ministerie van SZW. De uitvoeringskosten fluctueren gedurende de jaren als gevolg van beleidswijzigingen en als gevolg van volumeontwikkelingen. De omvang van het budget voor de uitvoeringskosten komt tot stand op basis van een gezamenlijk rekenmodel waarin de verwachte volumeontwikkelingen per wet worden vertaald naar een financieel kader voor de uitvoeringskosten.

#### Begrotingssystematiek UWV

Het hierboven genoemde rekenmodel, waarin verwachte volumes worden vertaald naar een financieel kader, wordt het Light Model genoemd. Het Light Model bevat per wet een tweetal producten: aanvragen en continueringen. De vermenigvuldiging van het volume per product met een prijs geeft, samen met een vaste-kostencomponent, het financiële kader van UWV. Binnen UWV wordt voor de onderbouwing van de divisiebegrotingen gebruikgemaakt van een systematiek van cost accounting. Met deze systematiek worden via het verwachte volume, de verwachte tijdsbesteding (normtijd) en het (personeels)tarief per product de verwachte capaciteitsinzet en kosten bepaald. Gedurende de uitvoering van het begrotingsjaar wordt per divisie bekeken of de werkelijke capaciteitsinzet in lijn is met de verwachte capaciteitsinzet. Daarnaast worden de gerealiseerde uitvoeringskosten op basis van de normtijden toegerekend aan de producten. Wij actualiseren de normtijden regelmatig: zo vaak als nodig en minimaal een keer per drie jaar. Daarmee borgen we dat de berekende capaciteit en kosten aansluiten bij de werkelijkheid.

#### Budgettair beeld

In het regeerakkoord van het kabinet Rutte III is structureel € 70 miljoen beschikbaar gesteld voor aanvullende dienstverlening aan uitkeringsgerechtigden in de Wajong, de WGA en de WW. Aanvullend hierop heeft UWV met het ministerie van SZW afgesproken om, in afwijking van de reguliere systematiek, binnen het bestaande financiële kader structureel € 25 miljoen vrij te maken voor de rechtmatige uitvoering van werkvoorzieningen en € 25 miljoen voor WGA-dienstverlening en WW-dienstverlening. Na evaluatie zal worden besloten of de aanvullende dienstverlening ook vanaf 2022 onderdeel zal worden van de UWV-dienstverlening. Dit betekent dat UWV uiteindelijk maximaal € 50 miljoen structureel moet inpassen in de reguliere begroting. Dat gaat niet over één nacht ijs en daarom is afgesproken dat UWV in de eerste drie jaar uit de reserves mag onttrekken om dit te dekken. In de begroting 2019 was het tekort beperkt tot € 25 miljoen, waarna het streven was om in de begroting 2020 een volgende stap te zetten in het inpassen van de eigen bijdrage. Doordat sprake is van een tweetal tegenvallende dossiers (financiering van de artsencapaciteit en een opwaartse druk op de IV-kosten), is dit niet gelukt. Er is sprake van een structureel begrotingstekort van € 45 miljoen.

In 2017 hebben we met het ministerie van SZW geconstateerd dat er sprake was van een disbalans tussen de beschikbare (artsen)capaciteit voor het uitvoeren van sociaal-medische beoordelingen en de capaciteit die nodig is voor het afhandelen van het werkpakket. Destijds is afgesproken dat UWV alles in het werk stelt om de beschikbare artsencapaciteit te vergroten. In 2020 is aanvullend € 7,1 miljoen incidenteel beschikbaar gesteld ten behoeve van de artsencapaciteit. UWV is voortvarend aan de slag gegaan met het aantrekken van extra verzekeringsartsen en inmiddels is de artsencapaciteit gestegen tot boven het niveau waarvoor we gefinancierd worden. Dit heeft geleid tot een tekort op de UWV-begroting van € 20 miljoen.

Net als andere (grote) uitvoeringsorganisaties ziet UWV een jaarlijkse, opwaartse druk op de kosten van het IV-landschap (Informatievoorziening). IV neemt een steeds belangrijker rol in bij de uitvoering van de primaire processen. UWV besteedt jaarlijks circa € 100 miljoen aan projecten. Deze projecten veranderen allemaal iets aan de (IV-)organisatie van UWV: invoering van nieuwe regelgeving, het verbeteren van de stabiliteit, automatisering van processen. Die veranderingen leiden tot een toename van de IV-omvang en daarmee tot hogere jaarlijkse beheerkosten. Door te kijken naar alleen die zaken die strikt noodzakelijk zijn, hebben we de kostenstijging in de begroting 2020 weten te beperken tot € 10 miljoen.

De disbalans in de financiering van de artsencapaciteit en de verhoging van de IV-kosten hebben geleid tot een structureel begrotingstekort van € 45 miljoen, waar we gerekend hadden op een tekort van € 15 miljoen. We zijn reeds met SZW in gesprek over de mogelijkheden om dit tekort te beperken. Zo zijn we ten aanzien van de artsencapaciteit in gesprek over de stijgende kosten daarvan en over de mogelijkheden het structurele saldo te verbeteren. Op de korte termijn beschikt UWV over reserves en kan daarmee een sluitende begroting opgeleverd worden. De gepresenteerde onttrekking aan de egaliseringsreserve is hoger dan vorig jaar, omdat bij het opstellen van de interne begroting al rekening gehouden is met budgetten die SZW nog niet officieel heeft toegekend voor 2020. De belangrijkste zijn de

toekenning van de loon- en prijsbijstelling in 2020, waarmee de cao van UWV bekostigd wordt, en de vergoeding voor het gebruik van de Generieke Digitale Infrastructuur van de Rijksoverheid, zoals DigiD en de Berichtenbox van MijnOverheid.

Het feitelijke saldo zal in 2020 vermoedelijk nog iets meevallen. Er lijkt een omslagpunt te komen in de economische groei en de verwachting is dat de werkloosheid zal toenemen. Het budget van het ministerie van SZW voor de WW loopt daarom op in de komende jaren. In ieder overgangsjaar, bij een aantrekkende of afzwakkende economie, is er een situatie waarbij een tijdelijke disbalans ontstaat tussen de aanwezige capaciteit en de capaciteit die nodig is voor de klantinstroom in de wetten. Dit komt doordat we het aantal werknemers niet zo snel kunnen op- of afschalen. Indien de opschaling niet direct de ontwikkeling van de klantinstroom kan volgen, zal het zo zijn dat er incidenteel minder geld wordt uitgegeven. De omvang hiervan in 2020 hangt af van de mogelijkheden die wij hebben om onze uitvoeringscapaciteit aan te passen. UWV bereidt zich uiteraard zo goed mogelijk voor en het aantrekken van mensen is in 2019 al in gang gezet.

**Tabel: Begroting UWV**

<i>bedragen x € 1 miljoen</i>	Begroting 2019	Begroting 2020	Vershil	%
<b>1. Claimbeoordeling</b>				
1.1 Toekennen-afwijzen claim	437,0	473,0	36,0	8%
1.2 Continueren	380,0	377,9	-2,1	-1%
1.3 Handhaving	54,5	64,4	9,9	18%
	<b>871,5</b>	<b>915,3</b>	<b>43,8</b>	<b>5%</b>
<b>2. Dienstverlening Werkzoekenden</b>				
2.1 WW dienstverlening	208,2	247,3	39,1	19%
2.2 AG dienstverlening	211,2	216,7	5,5	3%
2.3 Inkoop re-integratie en Voorzieningen	52,2	48,9	-3,3	-6%
	<b>471,6</b>	<b>512,8</b>	<b>41,2</b>	<b>9%</b>
<b>3. Gegevensbeheer en Werkgeversdienstverlening</b>				
3.1 Gegevensbeheer	50,8	50,0	-0,8	-2%
3.2 Werkgeversdienstverlening	85,8	92,7	6,9	8%
	<b>136,6</b>	<b>142,7</b>	<b>6,1</b>	<b>4%</b>
<b>4. Uitkeringsverstrekking</b>				
4.1 Uitkeringsverstrekking	87,7	88,4	0,7	1%
	<b>87,7</b>	<b>88,4</b>	<b>0,7</b>	<b>1%</b>
<b>5. Klantcontact</b>				
5.1 Klantcontact	113,1	121,8	8,7	
	<b>113,1</b>	<b>121,8</b>	<b>8,7</b>	<b>8%</b>
<b>Structurele uitvoeringskosten wettelijke dienstverlening</b>	<b>1680,5</b>	<b>1781,0</b>	<b>100,5</b>	<b>6%</b>
Bijzondere baten				
Bijzondere lasten				
<b>Reguliere uitvoeringskosten wettelijke dienstverlening</b>	<b>1680,5</b>	<b>1781,0</b>	<b>100,5</b>	<b>6%</b>
<b>Projectportfolio</b>	<b>109,8</b>	<b>103,0</b>	<b>-6,8</b>	<b>-6%</b>
<b>Frictiekosten</b>	<b>10,2</b>	<b>10,0</b>	<b>-0,2</b>	<b>-2%</b>
<b>Totaal (voor mutaties fondsen en reserveringen)</b>	<b>1800,5</b>	<b>1894,0</b>	<b>93,5</b>	<b>5%</b>
Onttrekking aan bestemmingsfonds frictiekosten	-48,4	-32,0	16,4	-34%
Onttrekking aan egalisatiereserve	-7,3	-70,6	-63,3	867%
<b>Totaal uitvoeringskosten (na mutaties fondsen en reserveringen)</b>	<b>1744,8</b>	<b>1791,4</b>	<b>46,6</b>	<b>3%</b>
Onderwijsvoorzieningen via OC&W	1,4	1,4	0,0	0%
Tolkvoorziening via VWS	1,5	1,1	-0,4	-29%
<b>Totaal specifieke financiering</b>	<b>2,9</b>	<b>2,5</b>	<b>-0,4</b>	<b>-15%</b>

## Reguliere uitvoeringskosten

UWV ontvangt van de Rijksoverheid in 2020 een bedrag van € 1.793,9 miljoen voor de financiering van de reguliere uitvoeringskosten. Dit is inclusief het budget voor projecten (zie de toelichting in de volgende paragraaf). Daarnaast houdt UWV bij het begroten rekening met budgetten die wel verwacht worden maar nog niet officieel zijn toegekend door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Voor 2020 houdt UWV rekening met € 62,6 miljoen aan nog toe te kennen budgetten (onder andere loon- en prijsbijstelling en een vergoeding voor het gebruik van DigiD en de Berichtenbox van MijnOverheid). Het totale reguliere uitvoeringsbudget in 2020 is € 100,5 miljoen hoger dan in 2019. Dit komt doordat de klantvolumes Ziektewet en WW die ten grondslag liggen aan de begroting 2020 hoger zijn dan de volumes waarmee in de begroting 2019 is gerekend. Nog niet in de begroting verwerkt zijn de mogelijke ontwikkelingen in de uitzendbranche die waarschijnlijk effect hebben op het aantal werknemers die vanaf 2020 bij UWV verzekerd worden in het kader van de Ziektewet. Het aantal ziektemeldingen die behandeld moet worden door UWV zal daarom fors kunnen stijgen. Het precieze effect wordt nog verder uitgewerkt en zal met SZW besproken worden. Verder zijn voor 2020 budgetten toegekend voor handhaving (€ 7,3 miljoen) en voor de regionale arbeidsmarktdeskundigen (€ 3,8 miljoen). Ten slotte heeft UWV een nieuwe cao afgesloten met een loonstijging van 3% in 2020.

De verschillende onderdelen van UWV maken gebruik van cost accounting modellen voor hun deelbegrotingen, zoals hierboven toegelicht. Die modellen zijn vertaald naar de vijf strategische producten die in de tabel worden benoemd. Vaste kosten zoals kosten voor huisvesting en ICT worden naar rato toebedeeld aan de verschillende producten.

Een toelichting op de budgetontwikkeling van de belangrijkste activiteiten:

- **Claimbeoordeling:** Hieronder valt niet alleen het behandelen van de aanvragen voor de verschillende uitkeringen en de beoordeling van verlengingen van uitkeringen, maar ook de handhaving ten behoeve van het rechtmatig uitkeren. We beoordelen volgens vastgestelde criteria voor ziekte en arbeidsongeschiktheid, als grondslag voor re-integratie en het benutten van participatiemogelijkheden. Door hogere volumeaantallen in de Ziektewet en WW stijgen de kosten voor 2020 voor het beoordelen van claims ten opzichte van 2019. Hoewel de instroom in de WW in 2020 ten opzichte van 2019 stijgt, zal het gemiddelde bestand in eerste instantie nog dalen. Er worden daarom in 2020 minder uitkeringen gecontinueerd dan in 2019. Bij een uitkering horen ook plichten. Als klanten zich onbewust niet aan de regels houden, proberen we dat tijdig te signaleren zodat zij niet onnodig worden geconfronteerd met de gevolgen van een overtreding. Mensen die bewust de regels overtreden, kunnen rekenen op een sanctie en moeten hun onterecht ontvangen uitkering terugbetalen. Voor handhaving zijn er extra middelen toegekend.
- **Dienstverlening werkzoekenden:** Door intensivering op het gebied van WW-dienstverlening en een toename van de klantinstroom in de WW stijgen de uitgaven ten opzichte van 2019.
- **Gegevensbeheer en Werkgeversdienstverlening:** UWV verzamelt, beheert en levert gegevens over werk en inkomen. Afnemers zijn bijvoorbeeld pensioenfondsen, het CBS en gemeenten om hun publieke taken uit te voeren. De uitgaven voor gegevensbeheer in 2020 zijn nagenoeg gelijk aan het budget voor het jaar 2019. UWV ondersteunt werkgevers bij het vinden van personeel. De uitgaven in 2020 voor deze taak zijn hoger dan in 2019 door een stijging van het aantal ontslaaanvragen en aanvragen voor tewerkstellingsvergunningen.
- **Uitkeringsverstrekking:** Als werken niet of niet direct mogelijk is, verzorgen we een uitkering. UWV zorgt ervoor dat mensen hun uitkering snel en correct ontvangen. Daarnaast verricht UWV-activiteiten voor het invorderen van boetes, rentevorderingen, onterecht uitbetaalde uitkeringen, beslag op derden en verhaal bij faillissementen. De uitgaven voor het aantal betalingen aan uitkeringsgerechtigden zijn in 2020 lager dan de uitgaven in 2019.
- **Klantcontact:** Hieronder worden activiteiten verstaan zoals telefonisch contact, webcare en het behandelen van werkmappenberichten. Ook de uitgaven voor het inzetten van DigiD vallen onder deze post. De begroting 2020 is gebaseerd op de verwachte volumeontwikkeling in de dienstverlening.

## Projectenbudget

UWV besteedt jaarlijks circa € 75 miljoen aan het toekomstbestendig en wendbaar maken en houden van zijn ICT-landschap. De trajecten die hieraan een bijdrage leveren nemen we op in het UWV Informatieplan, onze meerjaren ICT-planning. Dit informatieplan wordt jaarlijks herijkt op basis van de meest actuele inzichten en ontwikkelingen. Het UWV Informatieplan 2020 – 2024 wordt samen met het UWV Jaarplan 2020 aangeboden aan de minister van SZW.

Ook in 2020 zullen we weer projecten uitvoeren die zijn gericht op de speerpunten continuïteit en stabiliteit, modernisering van het ICT-landschap, functionele doorontwikkeling en informatiebeveiliging en privacy. Deze projecten financieren we uit het reguliere projectbudget dat we jaarlijks van het ministerie van SZW ontvangen. Het resterende deel financieren we uit het bestemmingsfonds voor frictie- en investeringskosten (zie paragraaf bestemmingsfondsen en egalisatiereserve). Bovenop dit projectportfolio voeren we projecten uit die zijn gericht op de invoering van nieuwe wet- en regelgeving. Hiervoor ontvangen we aanvullende financiering van het ministerie van SZW.

Tabel: Projectportfolio 2020

Categorie	Gereserveerd budget portfolio 2020 bedragen x € 1 miljoen
Regulier projectportfolio	51
Verwerving Datacenter	24
Projecten wet- en regelgeving	23
Transitietrajecten	5
<b>Totaal</b>	<b>103</b>

---

## Bestemmingsfondsen en egalisereserve

UWV heeft de beschikking over een drietal reserves. Het betreft het bestemmingsfonds voor frictie- en investeringskosten, het bestemmingsfonds voor re-integratie en een egalisereserve. UWV kan met toestemming van de minister van SZW de bestemmingsfondsen aanspreken. In 2018 heeft UWV-aanspraak gemaakt op de reserves om het projectbudget aan te vullen en de kosten voor het Sociaal Plan te dekken. In 2019 zetten we daarnaast reserves in voor de financiering van aanvullende dienstverlening. De verwachting is dat ook in 2020 aanspraak gemaakt zal worden op de reserves. Naar verwachting worden de reserves in 2020 aangesproken voor:

- pilots WGA en Dienstverlening 50-plus;
- aanvulling portfoliobudget en transitietrajecten;
- Sociaal Plan;
- overlopende verplichtingen;
- eventuele (tijdelijke) begrotingstekorten.

De daadwerkelijke onttrekking wordt bepaald bij het opstellen van de jaarrekening 2020 en is afhankelijk van de mogelijkheden die UWV gedurende 2020 vindt om de voorziene uitgaven alsnog uit het reguliere uitvoeringsbudget te financieren. Die mogelijkheden ontstaan als UWV onderuitputting weet te realiseren op het reguliere budget.

## Aanvullende financiering

### Onderwijsvoorzieningen Wajong

UWV ontvangt financiering van het ministerie van OCW voor de onderwijsvoorzieningen Wajongers. Dit bedrag wordt besteed aan intermediaire voorzieningen (zoals een schrijf- en gebarentolk bij het volgen van onderwijs), meeneembare voorzieningen (zoals een brailleleesregel) en vervoersvoorzieningen (zoals de aanpassing van een auto). UWV ontvangt middelen voor de uitvoering van de Regeling onderwijsvoorziening jonggehandicapten via een bijdrage aan het Arbeidsongeschiktheidsfonds jonggehandicapten. Voor deze niet gebudgetteerde regeling ontvangt UWV in 2020 € 1,4 miljoen.

### Tolkvoorziening leefdomein

Met de inwerkingtreding van de Wet centraliseren tolkvoorziening per 1 juli 2019 is UWV naast uitvoerder voor de tolkvoorziening in het werkdomein en het onderwijdsdomein ook uitvoerder voor de tolkvoorzieningen in het leefdomein (privé-situaties). Het maakt niet meer uit of iemand een tolk wil inzetten voor het volgen van een lesuur of college, het bijwonen van een vergadering of bezoek aan een dokter: als tolkgebruiker heb je vanaf 1 juli 2019 enkel nog contact met UWV. UWV ontvangt van het ministerie van VWS een bijdrage voor de tolkvoorziening voor mensen met een auditieve beperking. In 2020 ontvangt UWV voor de doventolkvoorziening in het leefdomein een budget van € 1,1 miljoen.

## 4.2. Governance

UWV staat midden in de samenleving. Wij streven ernaar dat ons handelen een duurzame positieve impact heeft op mens, samenleving en milieu. Dit doen we in samenwerking met anderen. Met het ministerie van SZW, onze opdrachtgever, eigenaar en toezichthouder, onderhouden we dagelijks contact. We zoeken de dialoog met de cliëntenraad, onze stakeholders en delen onze kennis met anderen.

### Clëntenraad en klantparticipatie

Onze cliëntenraden staan in nauw contact met onze klanten en zijn belangrijke ogen en oren voor ons. Wij hechten veel waarde aan de adviezen van onze cliëntenraden. Goed functionerende cliëntenparticipatie draagt bij aan een meer klantgerichte dienstverlening. Om ervoor te zorgen dat cliëntenraden hun rol optimaal kunnen vervullen, voorzien wij hen tijdig van de benodigde informatie en gaan we regelmatig met hen in gesprek. We betrekken onze cliëntenraden bij de ontwikkeling en verbetering van onze dienstverlening, onze producten en de wijze waarop we met klanten communiceren. We consulteren de cliëntenraden bij belangrijke veranderingen in (de uitvoering van) wet- en regelgeving en over het jaarplan. De feedback van de cliëntenraad, de klachten en suggesties van burgers maar ook zeker de inzichten vanuit de zogeheten klantreizen waarmee we de route in kaart brengen die klanten binnen UWV afleggen, zijn belangrijke input voor de verbetering en optimalisering van onze dienstverlening. We zetten ook in op andere vormen van klantparticipatie. Zo maken we gebruik van online klantpanels bij het testen van nieuwe of veranderde dienstverlening en houden we regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken.

### Horizontale samenwerking

UWV is in zijn organisatiestructuur ingericht op de uitvoering van processen per divisie, bijvoorbeeld het uitvoeren van sociaal-medische beoordelingen, het begeleiden naar werk of het verstrekken van een uitkering. Dit draagt eraan bij dat we efficiënt werken en consistente dienstverlening kunnen bieden over de verschillende uitkeringssoorten heen. Onze klanten hebben echter een meer wetsgedreven oriëntatie. Dat betekent dat onze dienstverlening aan een klant zich per definitie uitstrekt over meerdere organisatieonderdelen, zeker bij de uitvoering van een arbeidsongeschiktheidsregeling. Dit stelt eisen aan de samenwerking en afstemming binnen de organisatie. Binnen de planning- en control (P&C)-cyclus besteden we extra aandacht aan potentieel kwetsbare overdrachtpunten binnen deze divisie-overstijgende processen. Zo voeren we kwaliteitsonderzoeken uit en besteden we hier aandacht aan in onze monitoring.

---

## Goed opdrachtnemerschap

De ontwikkelingen rondom WW-fraude hebben aanleiding gegeven om de interne governance en de samenwerking met SZW te verstevigen. UWV zal de komende tijd zijn opdrachtnemersrol verder versterken, waarbij de nadruk zal liggen op een transparante verantwoording over onze prestaties richting onze opdrachtgevers. We benoemen welke prioriteiten we stellen en wat we daarvoor nodig hebben. We werken aan een solide samenwerking met het ministerie van SZW en bestendigheid van verantwoordelijkheden en rolverdeling op verschillende facetten. Belangrijk element hierin is dat we aan het ministerie van SZW uitleggen hoe en waarom we bepaalde dingen doen. In dit kader werken we aan verbetering van de informatievoorziening, waarbij we ons specifiek richten op de informatievoorziening binnen de P&C-cyclus. We geven meer inzicht in wat er leeft in de organisatie.

## 4.3 Risicomanagement

### Risicomanagement onderdeel van de planning- en controlcyclus

UWV is een grote uitvoeringsorganisatie, met een dynamische omgeving en complexe wet- en regelgeving. Er doen zich het hele jaar door ontwikkelingen voor waar wij op de juiste manier op moeten reageren zodat de afgesproken dienstverlening aan de klanten op niveau blijft. Voorbeelden hiervan zijn het, gegeven de beperkte financiële middelen, zoeken naar de balans in dienstverlening en controle. Of het voortdurend bijstellen van de personeelsformatie naar de omvang van de te verwachten klantstromen of de opgave om de investeringen in het verouderde systeemlandschap te combineren met een overvolle veranderagenda vanuit wet- en regelgeving. Dit zijn maar een paar voorbeelden uit de vraagstukken die het hele jaar om beslissingen en bijsturing vragen op alle lagen van de organisatie en waarmee de risico's die zich aandienen worden beheerst. De laatste jaren presteert UWV op vrijwel elke door SZW gestelde Kritische Prestatie Indicator op rechtmatigheid, tijdigheid en klantbeleving boven de doelwaarde.

De planning- en controlcyclus zorgt ervoor dat deze beslissingen op de verschillende lagen van de organisatie met de juiste informatie en inzicht worden genomen en dat de effecten van de beslissingen worden gemonitord. Het stelsel van planning en control is in de ISO-audit 2019 beoordeeld met een 4 op de schaal van 5. De auditor merkt hierover het volgende op: "De planning & control cyclus verloopt beheerst: opstellen jaarplannen, wijze van rapporteren en bewaken van beoogde resultaten is strak geregeld en vindt op juiste tijdstip plaats".

### Versterking risicomanagement en de informatievoorziening tussen UWV en SZW

Ondanks deze structurele borging van risicomanagement in de P&C-cyclus van UWV hebben een aantal incidenten afgelopen jaar ruime aandacht van de media gekregen. Het heeft ons geleerd dat risicomanagement op onderdelen versterkt moet worden en signalen over risico's breder in de organisatie moeten worden gedeeld. Daarmee zijn we al aan de slag gegaan. Zo zijn de uitvoerende medewerkers gevraagd naar de risico's die zij in de dagelijkse uitvoering zien en wordt elke Raad van Bestuur vergadering afgesloten met het benoemen van de risico's die in die bespreking aan de orde zijn gekomen. Daarnaast hebben de incidenten duidelijk gemaakt dat vooral ook de informatievoorziening richting SZW over risico's en de keuzes die wij in de dagelijkse aansturing maken, moet worden versterkt. Ook hier hebben we de eerste stappen gezet. Met het ministerie van SZW zijn de eerste bijeenkomsten gehouden om risico's nadrukkelijker met elkaar te delen en zo de informatievoorziening richting het departement te versterken. De opbrengst van deze acties is hieronder weergegeven.

UWV heeft naar aanleiding van de incidenten dus al de eerste stappen gezet om te verbeteren. Om te zorgen dat de aandacht voor versterking van risicomanagement en informatievoorziening de komende jaren hoog op de agenda blijft is per 1 oktober 2019, voor de duur van twee jaar, een extra bestuurder toegevoegd aan de Raad van Bestuur. De extra bestuurder heeft tot taak te beoordelen welke maatregelen nodig zijn, verbeteracties daarop te begeleiden en de aandacht binnen de organisatie voor gevoelige uitvoeringsproblematiek te versterken en deze informatie te delen met het ministerie, opdat de minister dit met de Tweede Kamer kan delen. Daarnaast is in overleg met het ministerie van SZW het audit comité versterkt, zodat dilemma's en risico's in de uitvoering eerder zichtbaar en besproken worden. Op 25 juli 2019 is de onafhankelijke voorzitter benoemd. Momenteel wordt invulling gegeven aan de verdere inrichting van het audit comité.

### Risico's ontstaan door het maken van keuzes

In de bedrijfsvoering van een grote organisatie als UWV zijn bepaalde risico's nooit uit te sluiten. Allereerst blijft ons werk mensenwerk waarbij onze medewerkers ondersteund worden door ICT-systemen. Bij een organisatie als de onze kunnen kleine fouten (menselijk of systeem) grote gevolgen hebben. Daarnaast moet UWV keuzes maken waarop we onze beschikbare mensen en middelen inzetten. Hierbij zoeken we naar de juiste balans tussen dienstverlening aan klanten, efficiency in de bedrijfsvoering en controle op onder meer een rechtmatige uitkeringsverstrekking. Daarbij ervaren we met de jaren een toenemende complexiteit van de wet- en regelgeving die wij uitvoeren door een stapeling van veelal ICT gerelateerde complexe wijzigingen. Deze stapeling wordt veroorzaakt door de vele uitzonderingen op de regel binnen een wet en door een veelheid aan wijzigingen die we geacht worden tegelijk door te voeren parallel met het onderhoud en de doorontwikkeling van ons ICT-landschap. Dit vraagt niet alleen om stevige keuzes in onze projectportfolio (wat doen we wel en wat niet), maar vormt ook een grote uitdaging voor onze medewerkers die al deze wijzigingen tot zich moeten nemen om uitkeringsgerechtigden en werkgevers op een juiste manier te informeren en bij te staan. In 2020 krijgen we te maken met frictie tussen een stijgend werkaanbod en de beschikbare capaciteit. De groei van het werkaanbod gaat zo snel dat deze met werving en opleiding van nieuw personeel niet bij te houden is. Ook dit vraagt om het maken van keuzes in eerder gestelde prioriteiten.



---

Deze keuzes zijn overigens niet nieuw. En de risico's die het maken van deze keuzes met zich meebrengt beheersen we al vele jaren waar mogelijk. Daar gaan we meer dan voorheen onze opdrachtgever, het Ministerie van SZW, bij betrekken. Daarbij brengen we de mogelijke effecten van keuzes helder in beeld en zijn we duidelijk over wat kan en wat niet haalbaar is. Voor 2020 en komende jaren geldt dat in het bijzonder voor de volgende 5 risicogebieden.

## 1. Rechtmatigheid

Kerntaak van UWV is de rechtmatige verstrekking van uitkeringen. Bij de uitkeringsaanvraag worden recht, hoogte en duur beoordeeld en tijdens de uitkeringsperiode wordt beoordeeld of de uitkeringsgerechtigde voldoet aan de rechten en plichten die aan de uitkering verbonden zijn. Hierbij kunnen diverse risico's optreden: risico's op misbruik door uitkeringsgerechtigden, risico's die ontstaan als gevolg van hiaten in processen, in systemen en koppelingen tussen systemen en risico's die te maken hebben met de kwaliteit van de dienstverlening en de kwaliteit van bronbestanden (van UWV zelf en die we ontvangen van externe partijen) die gebruikt worden bij het vaststellen van rechten. Onrechtmatige uitvoering, misbruik en oneigenlijk gebruik van regelingen verminderen het draagvlak en de betaalbaarheid van het socialezekerheidsstelsel, maar zijn niet volledig uit te sluiten. In 2020 nemen wij extra maatregelen om deze risico's zo veel mogelijk te beheersen.

### *Maatregelen tegen misbruik en oneigenlijk gebruik*

In 2020 implementeert UWV landelijk het risico-gebaseerd werken waarmee uitkeringen met een verhoogd risico op misbruik aan extra aangescherpte controles worden onderwerpen. Met KPMG en SZW onderzoeken we op dit moment in hoeverre alle misbruikrisico's in de WW zijn gemitigeerd. Hierna zal onderzoek op andere wetsdomeinen volgen. De verwachting is dat bij de Ziektewet aanvullende maatregelen tegen misbruik en oneigenlijk gebruik noodzakelijk zullen zijn. Daarnaast intensificeert UWV het in 2018 gestarte programma 'Vertrouwen in Vakmanschap' om een extra impuls te geven aan het vakmanschap van het management en van de medewerkers.

### *Juiste verstrekking van voorzieningen en re-integratie*

Klanten met een structurele functionele beperking kunnen bij UWV een voorziening of een re-integratietraject aanvragen. Voorzieningen stellen hen in staat om onderwijs te volgen, aan het werk te gaan dan wel aan het werk te blijven. Een re-integratietraject is specifiek bedoeld om een stap dichterbij werk te komen dan wel aan het werk te gaan.

In de uitvoering van re-integratie en voorzieningen zijn vorig jaar tekortkomingen geconstateerd, waardoor het percentage onrechtmatige toekenningen boven de afgesproken norm is uitgekomen. UWV heeft in 2019 beheersmaatregelen genomen, waaronder een extra controle op alle inkoop van re-integratiedienstverlening, scholing en op voorzieningen. Daarnaast worden in 2019 en 2020 audits uitgevoerd naar de kwaliteit van de geleverde dienstverlening door interne jobcoaches en externe re-integratiebedrijven. Door een opeenstapeling van beleidswijzigingen is de uitvoering van de regelingen zeer complex geworden. Een goed voorbeeld hiervan zijn de vervoersvoorzieningen. SZW en UWV gaan met elkaar in gesprek over wederzijdse verwachtingen en waar nodig samenwerken aan nieuwe afspraken.

### *Rechtmatige uitkeringsverstrekking 'buitenland'*

Toegenomen internationalisering en arbeidsmigratie creëren nieuwe uitdagingen voor de dienstverlening van UWV. Klanten die de Nederlandse taal niet machtig zijn hebben meer moeite met de uitvoeringsprocessen van UWV. Door de onbekendheid met het socialezekerheidssysteem in Nederland kunnen deze klanten sneller een fout maken en vatbaarder zijn voor manipulatie door bijvoorbeeld de werkgever.

De handhaving van rechtmatige uitkeringsverstrekking voor deze klanten is veel moeilijker en arbeidsintensiever dan voor Nederlandse uitkeringsgerechtigden. Controles in het buitenland zijn erg arbeidsintensief en UWV is voor informatie afhankelijk van signalen van de sociale zekerheidsinstellingen in het buitenland. Daarbij ontbreken automatische meldingen bij bijvoorbeeld overlijdensgevallen in het buitenland, is er maar beperkt controle mogelijk op meldingen van ziek wegens zwangerschap en is de informatievoorziening bij gedetineerden in het buitenland niet sluitend.

We blijven investeren in (structurele) gegevensuitwisseling op basis van (bilaterale) verdragen en afspraken en blijven aandacht vragen voor de controlebehoefte op de rechtmatigheid van uitkeringen in het buitenland. Ook met de implementatie van de fraude WW-maatregelen zoals werken met risicomodellen, nieuw adresbeleid (in principe geen correspondentieadressen meer) trachten wij de risico's te beheersen. En de uitkomst van het lopende KPMG-onderzoek naar misbruikrisico's kan tot nieuwe inzichten leiden.

## 2. Fricctie tussen werkaanbod en beschikbare capaciteit

Na een jarenlang dalend aantal klanten verwachten we voor 2020 een stijging in het werkaanbod van met name de WW, de WIA en bij handhaving. Wij zijn al in het voorjaar van 2019 gestart met het aannemen en opleiden van extra medewerkers om dat extra werk in 2020 te kunnen afhandelen. Bij de werving van nieuwe medewerkers verwachten we, ondanks de krapte op de arbeidsmarkt, ver te komen. Het opleiden van de aangetrokken medewerkers leidt echter tot zorgen omdat het er soms toe zal leiden dat nieuwe medewerkers pas in de loop van 2020 een bijdrage kunnen leveren aan de productie en gelijktijdig ervaren krachten worden ingezet om de nieuwe krachten op te leiden en in te werken.

Wij anticiperen continu op dalingen en stijgingen in ons klantenbestand door onder meer conjunctuurbewegingen. Hier hebben wij sinds het bestaan van UWV al mee te maken. Ondanks dit anticiperen kan er bij grote bewegingen in het werkaanbod toch frictie ontstaan tussen de hoeveelheid werk en het aantal ingewerkte medewerkers. Wij verwachten dat deze frictie zich met name bij de bedrijfsonderdelen Sociaal Medische Zaken (SMZ), WERKbedrijf, Uitkeren en Handhaving in 2020, voordoet. Deze frictie kan zich uiten in oplopende voorraden, achterstanden, verminderde tijdigheid van beslissingen, oplopende onrechtmatigheid en een verminderde klantbeleving. Komende maanden krijgen wij een steeds beter beeld van de ontwikkeling van het werkaanbod en in hoeverre wij succesvol zijn in het opschalen van personeel. Wij zullen SZW informeren over hoe de frictie zich ontwikkelt en welke risico's dat met zich meebrengt. Met name op gebied van handhaving en bij de sociaal-medische beoordelingen verwachten wij dermate grote meerjarige frictie tussen werkaanbod en capaciteit, dat wij noodgedwongen samen met SZW keuzes moeten maken in het werkaanbod.

### 3. Keuzes in het IV domein

#### *Informatiebeveiliging en Privacy*

In hoofdstuk 3.3 van dit jaarplan beschrijven we de activiteiten die wij in 2020 ondernemen om de beveiliging van onze systemen op orde te houden, de persoonsgegevens en de privacy van burgers nog beter te beschermen. De uitdagingen op dit terrein zijn groot, omdat onze processen en systemen zijn ontworpen in een tijd waarin principes zoals 'privacy by design' en 'privacy by default' nog niet gemeengoed waren. We krijgen steeds beter zicht op wat er moet gebeuren en zien daardoor ook dat het veel is en dat niet alles tegelijkertijd kan. De IB&P-veranderagenda beslaat meerdere jaren, we moeten keuzes maken in wat in een jaar aanpakken. IB&P-activiteiten concurreren daarbij niet alleen met elkaar, maar ook met activiteiten die nodig zijn om de continuïteit van onze dienstverlening te garanderen en met activiteiten om nieuwe of veranderde wet- en regelgeving te implementeren.

Die keuzes maken we risicogericht, waarbij we de grootste bedreigingen het eerst aanpakken. Daarbij maken we dus ook keuzes om gebreken waarvan we weten dat die er zijn, niet nu op te pakken. Als onze keuzes niet begrepen worden, kunnen wij hierop aangesproken worden door onze toezichthouder, de Autoriteit Persoonsgegevens (AP), of door het ministerie van SZW. Wanneer door middel van sancties ingegrepen wordt op onze (IV-)strategie en verplichtingen met korte tijdslijnen worden opgelegd ontstaan er grote risico's voor de continuïteit van onze dienstverlening aan onze klanten. We gaan daarom graag in gesprek met het ministerie van SZW over de keuzes die we maken en de activiteiten die we nu niet oppakken, om zo te komen tot een gedeeld beeld van de restrisico's die we, al dan niet tijdelijk, accepteren.

#### *Projectportfolio*

Voor het toekomstbestendig en wendbaar maken van het ICT-landschap van UWV vormt het meerjarige UWV Informatieplan (UIP) sinds 2016 de leidraad. Stabiliteit, continuïteit, wetgeving en informatieveiligheid hebben daarbij de hoogste prioriteit gekregen. In de risicoparagraaf van het UIP wordt gewezen op de meerjarige risico's. Een belangrijk risico is dat wij het als noodzakelijk zien om de komende jaren een fundamentele vernieuwing van het ICT-landschap in te zetten. Het gaat dan met name om de systemen die medewerkers ondersteunen bij de beoordeling van het recht op een uitkering, bij het uitbetalen van uitkeringen en bij het begeleiden naar werk.

Al deze veranderingen, voor vernieuwing, voor stabiliteit, maar ook voor het doorvoeren van aanpassingen in wet- en regelgeving, worden vormgegeven in projecten. De hoeveelheid projecten die we jaarlijks kunnen uitvoeren, hangt af van de verandercapaciteit die UWV beschikbaar heeft. Die verandercapaciteit kent een grens doordat medewerkers die specifieke kennis hebben schaars zijn, maar ook omdat er simpelweg niet te veel veranderingen tegelijkertijd doorgevoerd kunnen worden. De verandercapaciteit van UWV staat toe dat wij in een jaar ongeveer € 100 miljoen aan projecten kunnen uitvoeren. In totaliteit is er voor 2020 € 160 miljoen aan projecten aangedragen. Meer nog dan in voorgaande jaren zullen wij dus keuzes moeten maken welke projecten we wel en welke projecten we niet in 2020 uitvoeren.

De hoofdlijnen van de projectportfolio 2020 staan vast. Alleen al met het voortzetten van de nu lopende projecten, de nieuwe wet en regelgeving en de migratie van het datacenter is meer dan driekwart van de ruimte in de projectportfolio van 2020 vergeven. Een bijkomend probleem is dat de omloopsnelheid van ICT-oplossingen steeds hoger ligt. Hoe lang leveren de leveranciers nog ondersteuning voor net aangeschafte tooling? Wij willen dat de applicaties in ons landschap op ondersteuning van de leverancier kunnen rekenen en moeten dus mee in deze steeds hogere omloopsnelheid. Het legt een extra druk op de projectportfolio. De projectportfolio 2020 zal voor het einde van het jaar worden vastgesteld. Op dat moment zullen wij SZW meenemen in de gemaakte keuzes in de projecten en in de risico's daarvan.

### 4. Tijd voor organisatieontwikkeling i.c.m. meer complexe wet- en regelgeving

Gedurende de economische crisis van de afgelopen jaren heeft UWV strak gestuurd op het efficiënter uitvoeren van zijn dienstverlening. Hiermee is het ons gelukt om taakstellingen van opeenvolgende kabinetten in te vullen en om het sterk gestegen aantal werklozen tijdig van een uitkering te voorzien. Recente incidenten laten zien dat meer aandacht nodig is voor de beheersing van (handhaving)risico's binnen UWV. We moeten zowel de kwantiteit als de kwaliteit van onze dienstverlening verhogen. Strakke sturing helpt hierbij, maar er is ook meer ruimte nodig voor brede organisatieontwikkeling.

Onder de noemer Vertrouwen in vakmanschap werkt UWV de komende jaren aan het uitbouwen van de deskundigheid van zijn medewerkers. De medewerker moet de inhoud van zijn werk meester zijn, weten wat zijn kaders zijn en de politiek maatschappelijke impact van zijn handelen kunnen inschatten. Om goed invulling te geven aan dit

---

vakmanschap is binnen de werkprocessen ruimte nodig om geconstateerde situaties nader te onderzoeken en om van elkaar te leren.

Deze brede organisatieontwikkeling heeft tijd nodig, terwijl we weten dat de buitenwereld verwacht dat het morgen beter gaat. Tegelijkertijd zijn we ons ervan bewust dat onze medewerkers maar een bepaalde hoeveelheid aan veranderingen tegelijk aankunnen als ze tegelijkertijd goede dienstverlening willen kunnen bieden aan klanten. Keuzes zijn nodig om het vergroten van het vakmanschap gelijk op te laten gaan met veranderingen in het kader van nieuwe of veranderde wet- en regelgeving. Ook is het nodig om te kijken naar processen die over de jaren heen door een opeenstapeling van veranderingen in wet- en regelgeving complex zijn geworden. De resultaten zullen dan ook niet morgen zichtbaar zijn, maar geleidelijk werken we toe naar betere dienstverlening voor onze klanten en meer vertrouwen in UWV bij burgers, media en politiek.

#### **5. Samenwerking in de arbeidsmarktregio's**

Op basis van de wet SUWI zijn UWV en gemeenten gezamenlijk verantwoordelijk voor bemiddeling (transparante arbeidsmarkt) en registratie van zowel werkzoekenden als vacatures. Werkzoekenden die een uitkering ontvangen vanuit de Participatiewet worden daarbij begeleid door gemeenten, terwijl werkzoekenden met een WW-uitkering dienstverlening vanuit UWV ontvangen. Alle werkzoekenden kunnen daarnaast gebruik maken van de onlinedienstverlening die UWV via werk.nl verstrekt.

Vanuit deze gedeelde verantwoordelijkheid is het van belang dat UWV en gemeenten gezamenlijk optrekken om zo veel mogelijk mensen aan een baan te helpen. De bereidheid van gemeenten om met UWV in de regio samen te werken wordt wisselend ervaren. Hierdoor verschilt de mate van integrale dienstverlening per regio en ontstaat het risico dat dienstverlening van UWV en gemeenten niet goed op elkaar aansluit, dat burgers minder goed aan het werk geholpen worden en dat niet tegemoet gekomen wordt aan de vraag van werkgevers om werkzoekenden.

Op de arbeidsmarkt zien we de laatste jaren de mismatch tussen de vraag van werkgevers en aanbod van werkzoekenden zowel kwalitatief als kwantitatief groeien. UWV heeft geen of hoogstens een zeer beperkte rol in het verkleinen van deze mismatch, maar wordt hier wel op aangesproken.

---

# Lijst van afkortingen

<b>AOW</b>	Algemene ouderdomswet
<b>AVG</b>	Algemene verordening gegevensbescherming
<b>BKWV</b>	Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen
<b>BRP</b>	Basisregistratie Personen
<b>BZK</b>	(ministerie van) Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
<b>CAK</b>	Centraal Administratie Kantoor
<b>CBS</b>	Centraal Bureau voor de Statistiek
<b>CJIB</b>	Centraal Justitieel Incassobureau
<b>CPB</b>	Centraal Planbureau
<b>DBA</b>	(wet) Deregulering arbeidsrelaties
<b>DigiD</b>	Digitale identiteit
<b>DUO</b>	Dienst Uitvoering Onderwijs
<b>eIDAS</b>	Electronic Identities And Trust Services
<b>EU</b>	Europese Unie
<b>FIN</b>	(ministerie van) Financiën
<b>GGZ</b>	Geestelijke gezondheidszorg
<b>HRM</b>	Human resource management
<b>IB&amp;P</b>	Informatiebeveiliging en privacy
<b>ICT</b>	Informatie- en communicatietechnologie
<b>IPS</b>	Individuele plaatsing en steun
<b>ISMS</b>	Information securitymanagement system
<b>ISO</b>	Internationale Organisatie voor Standaardisatie
<b>IV</b>	Informatievoorziening
<b>MEBV</b>	(wet) Modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer
<b>NVAB</b>	Nederlandse vereniging voor arbeids- en bedrijfsgeneeskunde
<b>NVVA</b>	Nederlandse vereniging van arbeidsdeskundigen
<b>O&amp;O</b>	Opleiding en ontwikkeling
<b>OCW</b>	(ministerie van) Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
<b>P&amp;C-cyclus</b>	Planning & control-cyclus
<b>RIV</b>	Re-integratieverslag
<b>ROC</b>	Regionaal opleidingscentrum
<b>STAP</b>	Stimulans van de arbeidsmarktpositie
<b>SVB</b>	Sociale Verzekeringsbank
<b>SZW</b>	(ministerie van) Sociale Zaken en Werkgelegenheid
<b>UIP</b>	UWV Informatieplan
<b>UWV</b>	Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen
<b>VNG</b>	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
<b>VWS</b>	(ministerie van) Volksgezondheid, Welzijn en Sport
<b>W&amp;R</b>	Wet- en regelgeving
<b>Wajong</b>	Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten
<b>WAB</b>	Wet arbeidsmarkt in balans
<b>WAO</b>	Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering
<b>WDO</b>	Wet digitale overheid
<b>WGA</b>	Werkhervatting gedeeltelijk arbeidsongeschikten
<b>WIA</b>	Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen
<b>WIEG</b>	Wet invoering extra geboorteverlof
<b>WNRA</b>	Wet normalisering rechtspositie ambtenaren
<b>WOO</b>	Wet open overheid
<b>WTL</b>	Wet tegemoetkoming loondomein
<b>WVBV</b>	Wet vereenvoudiging beslagvrije voet
<b>WW</b>	Werkloosheidswet
<b>WWZ</b>	Wet werk en zekerheid
<b>ZW</b>	Ziektewet
<b>ZZP</b>	Zelfstandige zonder personeel

---

# Colofon

## **Uitgave**

UWV  
Directie Strategie, Beleid en Kenniscentrum

## **Postadres**

Postbus 58285  
1040 HG Amsterdam

## **Inlichtingen**

020-687 5185

Volg ons



## **Disclaimer**

Alles uit deze uitgave mag worden overgenomen, echter uitsluitend met bronvermelding.  
UWV © 30 september 2019

