

# UWV Jaarplan 2018



# Inhoudsopgave

<b>Infographic</b>	<b>2</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Prestatie-indicatoren</b>	<b>4</b>
<b>1. Dienstverlening werkzoekenden</b>	<b>5</b>
1.1. Ondersteuning van werkzoekenden	5
1.2. Activeringsinstrumenten	6
1.3. Dienstverleningskanalen	6
1.4. Klachten en bezwaren	7
<b>2. Sociaal-medisch beoordelen en activeren van arbeidsbeperkten</b>	<b>8</b>
2.1. Sociaal medisch beoordelen	8
2.2. WIA-klanten in beeld	8
2.3. Monitoren en activeren Wajong-klanten	9
2.4. Nieuw uitvoeringsmodel Ziektewet	10
<b>3. Uitkering verstrekken</b>	<b>11</b>
3.1. Verwachte afname uitkeringen	11
3.2. Tegemoetkoming dagloon	11
3.3. Vereenvoudiging beslagvrije voet	12
3.4. Perspectief voor klanten met schulden	12
<b>4. Werkgeversdienstverlening</b>	<b>13</b>
4.1. Eén aanspreekpunt in de regio	13
4.2. Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten	13
4.3. Samenwerken in de (arbeidsmarkt)regio	14
4.4. Online dienstverlening	15
4.5. Internationale dienstverlening	15
4.6. Arbeidsjuridische dienstverlening	15
4.7. Dienstverlening bij faillissementen	16
<b>5. ICT</b>	<b>17</b>
5.1. Toekomstbestendig en wendbaar	17
5.2. Organisatie en inrichting	19
5.3. Samenwerking op gebied van ICT	19
5.4. Beveiliging van informatie	20
<b>6. Handhaving</b>	<b>21</b>
<b>7. Gegevensbeheer en -uitwisseling</b>	<b>22</b>
7.1. Verzamelen, beheren en leveren van gegevens	22
7.2. Informatiebeveiliging en privacy	23
7.3. Loonaangifteketen	24
7.4. BKWI en Suwinet	25
<b>8. Bedrijfsvoering</b>	<b>26</b>
8.1. Medewerkers	26
8.2. Kennis	27
8.3. Samenwerking met andere uitvoerders	28
8.4. Integriteit	28
8.5. Huisvesting	28
8.6. Maatschappelijk verantwoord ondernemen	29
8.7. Cliëntenraden	29
8.8. Risicomanagement	30
<b>9. Financiën</b>	<b>32</b>
9.1. Begrotingsbeeld in meerjarig perspectief	32
9.2. Cost accounting	33
9.3. Projectkosten	34
9.4. Re-integratiebudget	35
9.5. Bestemmingsfondsen en egalisatiereserve	35
9.6. Rechtmatigheid	35
<b>Lijst van afkortingen</b>	<b>36</b>
<b>Colofon</b>	<b>37</b>

# Infographic

## WAAR UWV VOOR STAAT IN 2018



### Uitkerings- verstrekking

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



### Beoordelen

We kijken naar wat iemand nog wél kan



### Werk vinden

We ondersteunen mensen bij het vinden van werk



Persoonlijke ondersteuning waar nodig

Samen met onze partners



Met gebruik van onze kennis van de arbeidsmarkt

### Klantvragen beantwoorden

Vragen beantwoorden we zo goed en zo snel mogelijk



### 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

21,2 miljoen inkomstenverhoudingen van 13,9 miljoen personen in polisadministratie

20 miljard gegevens naar 1.500 actieve afnemers zoals CBS, Belastingdienst en SVB

### Dit alles realiseren we

- met 18.000 medewerkers (16.000 fte's)
- tegen relatief lage kosten (uitvoeringskosten bedragen 6,8% van totale kosten)

Cijfers zijn afkomstig uit het UWV jaarverslag 2016

---

# Voorwoord

## Toekomstbestendige dienstverlening vraagt om ruimte en overzicht

Mensen zijn op hun best als ze met werk kunnen deelnemen aan de maatschappij. Het is onze missie om mensen aan het werk te helpen of, wanneer werken niet mogelijk is, hen snel van inkomen te voorzien. UWV blijft ook in 2018 zijn belangrijke maatschappelijke functie vervullen. We ondersteunen werkzoekenden en werkgevers op 35 regionale Werkgeversservicepunten om duurzame verbindingen met elkaar aan te gaan en we voorzien bijna 1,4 miljoen mensen van inkomen, omdat ze door werkloosheid, ziekte of arbeidsongeschiktheid (tijdelijk) niet kunnen werken. Daarnaast voorzien we andere partijen van gegevens over arbeidsrelaties en inkomsten, zodat zij hun taken kunnen vervullen en burgers en werkgevers gegevens maar één keer hoeven aan te leveren.

2018 wordt naar verwachting het eerste volledige jaar met een nieuw kabinet. Samen gaan we werken aan zowel het realiseren van de ambities die worden vastgelegd in het nieuwe regeerakkoord als aan onze eigen doelen. De afspraken die we eind 2016 met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) hebben gemaakt over het meer in lijn brengen van de dienstverlening met het ons ter beschikking gestelde budget en het op orde brengen en moderniseren van onze interne processen en ICT-systemen, blijven voor ons voorop staan. Deze afspraken vormen voor ons de basis voor de komende jaren. Het nieuwe kabinet ontmoet een UWV-organisatie waar de afgelopen jaren veel is bezuinigd (€ 466 miljoen sinds 2012) en waar veel is veranderd in werkprocessen. UWV is nu gebaat bij perspectief om te werken aan continuïteit, stabiliteit en modernisering van de dienstverlening en uitvoering.

Met de aantrekkende economie zien we dat het aantal mensen met een WW-uitkering sterk afneemt. Deze lijn zal zich in 2018 doorzetten, zij het minder sterk. Dat is goed nieuws voor de mensen die weer aan het werk kunnen komen. Tegelijkertijd zitten er nog veel mensen in de WW, en mensen die uit de WW de IOW zijn ingestroomd, die ook uitkijken naar nieuw werk. Voor hen blijft het belangrijk dat UWV zijn dienstverlening adequaat verricht. UWV werkt in 2017 voor het eerst een volledig jaar met het nieuwe dienstverleningsmodel voor WW'ers, waarbij we voor WW'ers met een zwakke of matige positie op de arbeidsmarkt de bestaande online dienstverlening combineren met eerder face-to-face contact. We onderzoeken continu hoe we onze dienstverlening verder kunnen verbeteren en vragen om ruimte om deze verbeteringen in de komende jaren te kunnen implementeren.

De aantrekkende economie zal ook betekenen dat er op termijn meer kansen op de arbeidsmarkt ontstaan voor mensen met een arbeidsbeperking. Samen met gemeenten en sociale partners willen we deze mensen ondersteunen, zodat ze hun kansen kunnen pakken. Werkzoekenden ondersteunen we met meer persoonlijke dienstverlening en met het aanbieden van re-integratiediensten bij re-integratiebedrijven. Werkgevers ondersteunen we door hen samen met gemeenten vanuit één loket te bedienen, door ons werkzoekendenbestand transparant te maken en door instrumenten en voorzieningen voor zover mogelijk te harmoniseren. Door de vraag van werkgever(s) centraal te stellen, willen we meer mensen met een arbeidsbeperking helpen om met werk deel te nemen aan de maatschappij.

In de afgelopen jaren is de vraag naar sociaal-medische dienstverlening groter geweest dan de beschikbare capaciteit. Hierdoor zijn werkvoorraden ontstaan. Om aan de vraag naar sociaal-medische dienstverlening te kunnen voldoen en daar waar mogelijk in te kunnen lopen op eerder ontstane voorraden, richten we in 2018 al onze wervingsinspanningen erop om, binnen het toegekende budget, schaars in de markt beschikbare artsen binnen te halen, ook breidt UWV de inzet van taakdelegatie verder uit.

De noodzakelijke vernieuwingen en het up-to-date houden van onze organisatie en met name onze ICT-systemen leggen de komende jaren een groot beslag op ons verandervermogen. Bij het maken van keuzes over de inzet van de beperkt beschikbare verandercapaciteit blijft het borgen van de stabiliteit en het verder verbeteren van onze informatiebeveiliging onze hoogste prioriteit. Hierop van invloed zijn het toenemend gebruik, het toegenomen aantal ICT-toepassingen en het laten voldoen van onze ICT-systemen aan de laatste (beveiligings)vereisten. In de afgelopen periode hebben we ruimte gekregen om te investeren in de noodzakelijke vereenvoudiging en modernisering van ons ICT-landschap. Om goede en betrouwbare dienstverlening te kunnen blijven bieden aan onze klanten is die ruimte ook in de komende periode nodig. We kijken hierbij nadrukkelijk ook naar innovatieve oplossingen die ons in staat stellen om burgers om op basis van hun wensen te bedienen.

Onze medewerkers zijn onze belangrijkste kracht. UWV streeft ernaar om bij veranderingen in de organisatie en bij teruglopende budgetten boventaligheid zo veel mogelijk te voorkomen. Om onze medewerkers in staat te stellen om mee te gaan met de veranderingen waarvoor we staan, zullen we ook in 2018 investeren in hun vakmanschap. Indien nodig en mogelijk worden medewerkers omgeschoold om nieuwe of andere taken en rollen bij UWV te vervullen, dan wel om hen aantrekkelijk te maken voor andere werkgevers.

Om samenhangende dienstverlening op het gebied van sociale zekerheid te kunnen bieden, werken we nauw samen met onze partners, zoals gemeenten en de koepelorganisatie Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), werkgevers- en werknemersorganisaties en de Nationale ombudsman. Onze medewerkers, onze klanten en onze stakeholders zijn onmisbare schakels bij het realiseren van onze ambities. Daarnaast is overleg met zowel onze vaste overlegorganen zoals de medezeggenschap, cliëntenraden en vakorganisaties, maar ook met ons moederdepartement, het ministerie van SZW, belangrijk voor ons. Samen streven we naar een toekomstbestendige dienstverlening waarbij doelen, mensen en middelen met elkaar in evenwicht zijn.

Raad van bestuur, september 2017

# Prestatie-indicatoren

In de set met prestatie-indicatoren komen de door het ministerie van SZW in 2018 gewenste prestaties van UWV tot uitdrukking. In zijn brief van 24 mei 2017 heeft de minister van SZW de Tweede Kamer geïnformeerd over de aangepaste set prestatie-indicatoren. UWV streeft ernaar om minimaal aan deze normen te voldoen en ze waar mogelijk te overtreffen.

In onze tertaal- en jaarverslagen rapporteren we via onderstaande tabel over de gerealiseerde prestaties. In aanvulling daarop voeren het ministerie en UWV terugkerende gesprekken over de prestaties van UWV. UWV biedt in deze gesprekken inzicht in de wijze waarop de continuïteit van UWV is geborgd en op welke wijze UWV in control is. Daarnaast komen aan bod de activiteiten die UWV onderneemt om zijn (werk)processen en financiële doelmatigheid te verbeteren en om de klantgerichtheid van de dienstverlening te bevorderen, de maatregelen die UWV treft om de wendbaarheid en toekomstbestendigheid van zijn organisatie te borgen en de wijze waarop UWV zorg draagt voor een dusdanig ICT-sturing dat de continuïteit en stabiliteit van de ICT-systemen gewaarborgd blijft.

**Tabel: Prestatie-indicatoren**

Resultaatgebied	Prestatie-indicatoren	Norm 2018	Realisatie t/m augustus 2017	Norm 2017
Uitkeren	Tijdigheid (eerste) betaling voor:			
	betalingen Wwz (eerste en continuering) binnen 10 kalenderdagen na ontvangst inkomstenformulier	90%	98%	90%
	eerste betaling Ziektewet binnen 4 weken na ingang recht	85%	92%	85%
	eerste betaling WIA binnen 4 weken na ingang recht	85%	92%	85%
	eerste betaling Wajong binnen 4 weken na einde beslistermijn	85%	91%	85%
(Her)beoordelen	WIA: omvang voorraad uit te voeren vraaggestuurde en professionele herbeoordelingen	n.t.b.	n.v.t.	n.v.t.
	Ziektewet: omvang voorraad uit te voeren eerstejaars Ziektewet-beoordelingen	n.t.b.	n.v.t.	n.v.t.
	Wajong: omvang voorraad uit te voeren vraaggestuurde en professionele herbeoordelingen	n.t.b.	n.v.t.	n.v.t.
	Participatiewet: tijdigheid Beoordeling arbeidsvermogen	n.t.b.	n.v.t.	n.v.t.
	Participatiewet: tijdigheid beoordeling Beschut werk	n.t.b.	n.v.t.	n.v.t.
Bemiddeling en bevorderen re-integratie/uitstroom	WIA/WGA:			
	– percentage klanten waarmee UWV minimaal 1 contact per jaar heeft	n.t.b.	n.v.t.	n.v.t.
	– gemiddeld aantal gesprekken / contacten met WGA-klanten per jaar			
	Ziektewet:			
	– gemiddelde verzuimduur in het eerste Ziektewet-jaar in dagen	65 dagen	54 dagen	65 dagen
	– percentage uitstroom uit Ziektewet in tweede Ziektewet-jaar	20%	19,3%	20%
	Wajong:			
– aantal geplaatste Wajongers	8.000	5.600	8.000	
Klantgerichtheid	WW:			
	– percentage tijdige werkoriëntatiegesprekken met de daarvoor relevante groep WW'ers *	n.t.b.	n.v.t.	n.v.t.
Klanttevredenheid	Klanttevredenheid uitkeringsgerechtigden	7,0	7,1	7,0
	Klanttevredenheid werkgevers	6,3	6,6	6,3
Efficiency en doelmatigheid uitvoering	Realisatie uitvoeringskosten binnen budget	≤100%	<100%	≤100%
	Realisatie re-integratiekosten binnen budget	≤100%	<100%	≤100%
	UWV is ISO-gecertificeerd	ja	n.v.t.	n.v.t.
	UWV heeft een goedkeurende accountantsverklaring	ja	n.v.t.	n.v.t.
Efficiency gegevensverwerking	Percentage gegevensleveringen uit polisadministratie conform overeenkomst	95%	99%	95%
Rechtmatigheid	Percentage rechtmatigheid	99%	99,5%*	99%

\* Dit cijfer betreft alleen de rechtmatigheid van de uitkeringsverstrekking, niet de totale rechtmatigheid. Het totaalcijfer wordt gepubliceerd in het jaarverslag.

---

# 1. Dienstverlening werkzoekenden

UWV ondersteunt werkzoekenden bij het vinden van werk en werkgevers bij het vinden van nieuwe werknemers. We houden daarbij zoveel mogelijk rekening met hun perspectief en streven ernaar om, binnen onze financiële en wettelijke mogelijkheden, iedereen de dienstverlening te bieden die het meest passend is. We kijken daarbij steeds welk kanaal het meest effectief en efficiënt is: online, telefonisch, via social media of face-to-face.

Om te bereiken dat werkzoekenden en werkgevers elkaar zo veel mogelijk zelfstandig kunnen vinden, zorgen we voor transparantie op de arbeidsmarkt. Dit doen we door vraag en aanbod bij elkaar te brengen, veelal online. Elke werkzoekende (ook een bijstandsgerechtigde of niet-uitkeringsgerechtigde) kan via de Werkmap zijn cv publiceren, vacatures zoeken, e-learnings en webinars volgen, en informatie en adviezen opzoeken. WW-gerechtigden geven via de Werkmap hun sollicitatie-activiteiten door aan UWV en omgekeerd geven wij in de Werkmap tips en adviezen over solliciteren en werk zoeken. Werkzoekenden krijgen waar mogelijk alleen die informatie die op hun eigen situatie van toepassing is. Dit doen we door onze communicatie op [uwv.nl](http://uwv.nl) en [werk.nl](http://werk.nl) steeds meer te personaliseren.

Naast de online dienstverlening bieden we intensieve, persoonlijke dienstverlening. We zetten het in 2016 in gebruik genomen dienstverleningsmodel voort. Daarbij combineren we voor WW'ers met een zwakke of matige positie op de arbeidsmarkt de bestaande online dienstverlening met face-to-face contact in een vroeger stadium. Ook mensen met een arbeidsbeperking bieden we face-to-face contact. Zo zorgen we ervoor dat klanten de dienstverlening ontvangen die past bij hun ondersteuningsbehoefte. In hoofdstuk 2 staat meer informatie over onze ondersteuning van werkzoekenden met een arbeidsbeperking en in hoofdstuk 3 over de ondersteuning van werkgevers.

## 1.1. Ondersteuning van werkzoekenden

Eind 2016 hebben we een nieuw dienstverleningsmodel voor de WW in gebruik genomen waarin het werken met standaard dienstverleningsformules voor doelgroepen is losgelaten. De nieuwe dienstverlening combineert de algemene online dienstverlening met een meer persoonlijke benadering. Welke dienstverlening nodig is, bepalen we aan de hand van de Werkverkenner, een online vragenlijst die we elke WW'er bij de start van de WW-periode vragen in te vullen. De Werkverkenner is een wetenschappelijk onderbouwd model waarmee we de kans op werkhervatting binnen één jaar voorspellen. Om de voorspelling nog accurater te maken, blijven we de validiteit van dit model onderzoeken. Eind 2016 vulde twee derde van alle werklozen de Werkverkenner in. Een deel van degenen die de Werkverkenner niet heeft ingevuld, heeft inmiddels al werk gevonden of heeft werk in het vooruitzicht, een ander deel is niet digivaardig. We hebben maatregelen getroffen om de respons in 2018 te verhogen. Zo sturen we een sms-bericht als herinnering en na vijf weken nemen we telefonisch contact met de klant op en analyseren we de op dat moment in onze systemen aanwezige informatie over de klant (het klantbeeld). We verwachten dat in 2018 circa 260.000 (85%) klanten de werkverkenner invullen.

We richten onze dienstverlening op de groepen die volgens de Werkverkenner een relatief kleine kans op werkhervatting binnen een jaar hebben en daardoor een verhoogd risico lopen op langdurige werkloosheid. Deze groep bestaat veelal uit 50-plussers, mensen die gezondheidsklachten ervaren en mensen die 'zachte' belemmeringen ervaren, bijvoorbeeld mensen die hun kans op werkhervatting en hun lichamelijke en psychische werkvermogen laag inschatten.

Klanten met een relatief kleine kans op werkhervatting worden uitgenodigd voor een werkoriëntatiegesprek. In dit gesprek worden met de klant afspraken gemaakt over de (sollicitatie)activiteiten die hij zal ondernemen. Dan wordt ook besproken of extra dienstverlening nodig is, aanvullend op de online dienstverlening. De afspraken worden in een werkplan vastgelegd. In 2018 verwachten we circa 150.000 werkoriëntatiegesprekken te voeren.

De UWV-adviseur doorloopt vaste stappen om tot een oordeel te komen over de situatie van de klant en de interventies die daarbij passen, zoals adviesgesprekken, workshops, competentietesten en netwerktrainingen. De beschikbare interventies zijn zoveel mogelijk gebaseerd op inzichten uit onderzoek: wat werkt voor wie op welk moment? Zo heeft onderzoek aangetoond dat doorgaans scholing effectief is voor lager opgeleide ouderen, individuele re-integratietrajecten effectief zijn voor middelbaar en hoger opgeleide 50-plussers en een gesprek effectief is voor mensen die 'zachte' belemmeringen ervaren.

### Verder verbeteren dienstverleningsmodel WW in 2018

Het centrale uitgangspunt van onze dienstverlening is dat deze van toegevoegde waarde moet zijn voor de klant. Door middel van leercirkels, onderzoeken en analyses van onder andere klantsignalen zijn we continu op zoek naar manieren om onze dienstverlening te verbeteren en de toegevoegde waarde van UWV aan de maatschappij te vergroten. De met het ministerie van SZW gestarte effectmeting van onze WW-dienstverlening continueren we in 2018. Hierbij onderzoeken we of de persoonlijke dienstverlening leidt tot een grotere uitstroom naar werk binnen 12 maanden na instroom in de WW, of de dienstverlening bijdraagt aan het verbeteren van de arbeidsmarktpositie op langere termijn en of de investering in gerichte, persoonlijke dienstverlening zich ook terugvertaalt in een besparing op de uitkeringslasten.

---

Waar 2017 in het teken staat van het doorontwikkelen en optimaliseren, staat in 2018 het bestendigen van de nieuwe dienstverlening centraal. Aandacht voor sturing, borging en vakmanschap van onze medewerkers zijn belangrijke prioriteiten. Eind 2017 evalueren we het dienstverleningsmodel op basis van opgedane ervaringen en volumeontwikkelingen in de WW.

## 1.2. Activeringsinstrumenten

### Passend werkaanbod voor langdurig werklozen

Met het ministerie van SZW hebben we afgesproken dat we jaarlijks een passend werkaanbod doen aan ten minste 5.000 WW-gerechtigden die langer dan een jaar werkloos zijn en minimaal twaalf uur voor de arbeidsmarkt beschikbaar. Bij deze intensieve aanpak bieden we de werkzoekende twee vacatures aan bij werkgevers die bereid zijn om langdurig werklozen aan te nemen, arrangeren we de sollicitatiegesprekken bij de werkgever en vragen we achteraf bij zowel werkzoekende als werkgever na hoe het gesprek is verlopen. Indien de werkzoekende niet is aangenomen vanwege verwijtbaar gedrag, dan volgt er een maatregel. Ook in 2018 verwachten we een passend werkaanbod te doen aan ten minste 5.000 langdurig WW-gerechtigden die minimaal twaalf uur voor de arbeidsmarkt beschikbaar zijn.

### Aanpak ouderenwerkloosheid

Het kabinet wil samen met sociale partners en UWV de komende jaren blijven investeren in het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van 50-plussers. Voor 2017 en 2018 stelt SZW extra middelen beschikbaar aan UWV. Deze extra middelen zet UWV binnen de kaders van het nieuwe dienstverleningsmodel in op werkzoekendendienstverlening – het overgrote deel van de groep werkzoekende 50-plussers heeft een zwakke of matige arbeidsmarktpositie – en op werkgeversdienstverlening.

Kern van het nieuwe actieplan Perspectief voor 50-plussers is om 50-plussers te ondersteunen bij het vinden van een nieuwe baan, werknemers wendbaarder te maken op de arbeidsmarkt en werkgevers minder terughoudend te laten zijn bij het aannemen van 50-plussers. De aanpak bestaat uit een combinatie van nieuwe maatregelen en voortzetting van bestaande maatregelen.

## 1.3. Dienstverleningskanalen

Nederlanders zijn steeds meer gewend om met publieke organisaties digitaal zaken te doen. Zij verwachten dat zij zelf digitaal, op een veilige manier en via verschillende kanalen, relevante zaken kunnen regelen waar en wanneer hen dat uitkomt. Ze rekenen er daarbij op dat organisaties snel reageren op vragen en verzoeken en dat deze communicatie persoonlijk is. Digitalisering en automatisering maken de uitvoering van UWV eenvoudiger en goedkoper. UWV verwacht daarom op zijn beurt dat klanten die dat kunnen, steeds meer zaken zelfstandig digitaal afhandelen. Om burgers en werkgevers daarbij te ondersteunen, heeft UWV zich de afgelopen jaren ontwikkeld in het aanbieden van meerdere kanalen. Naast telefonische contacten communiceren we via Werkmapberichten en (beveiligde) mail, zijn we actief op social media, voeren we (proactieve) chatgesprekken met klanten en helpen we ze op weg via co-browsing.

### Digitale dienstverlening

Als we willen dat burgers zelfstandig digitaal zaken kunnen vinden en regelen, dan is het belangrijk dat zij ook binnen de digitale kanalen persoonlijk benaderd en herkend worden. In 2017 zijn we gestart met maatregelen om de digitale dienstverlening persoonlijker en relevanter te maken en er voor te zorgen dat deze aanwezig is op de plek waar de burger (en de werkgever) die verwacht te vinden. Binnen de beveiligde omgeving van MijnUWV bundelen we zo veel mogelijk voor de klant relevante zaken. Deze ontwikkeling kent een doorloop in 2018. We hebben het ontwikkelproces van standaard (web-) formulieren verbeterd. In 2018 zetten we de verdere digitalisering van formulieren en processen voort. Een belangrijke stap in dit proces is het neerzetten van een ontwikkelstraat waarmee formulieren sneller en tegen lagere kosten gedigitaliseerd kunnen worden. Dit verder digitaliseren van formulieren en diensten leidt uiteraard tot meer verkeer op de persoonlijke omgeving MijnUWV. Om te voorkomen dat de burger hier hinder van ondervindt, zijn er in het afgelopen jaar maatregelen getroffen om de keten van MijnUWV te monitoren en stabiel te houden.

Voor de afhandeling van mails is in het kader van het project Veilige Digitale Communicatie (VDC) een beveiligd alternatief voor open e-mail ontwikkeld, waarmee vragen en gegevens tussen de klant en UWV op een veilige manier uitgewisseld kunnen worden. Tussen februari en eind augustus 2017 is VDC volledig geïmplementeerd. Klanten kunnen nu via Mijnberichten alle dossiergebonden vragen over een uitkering of de aanvraag van een uitkering stellen. Inmiddels ontvangen we rond de 40.000 mails per maand. Sinds 1 maart 2017 kunnen ook onze medewerkers via VDC vragen stellen aan klanten. Voor 2018 schatten we in dat we 480.000 werknemer-gerelateerde VDC-berichten zullen ontvangen en 30.000 werkgever-gerelateerde VDC-berichten.

### Uwv.nl en werk.nl

Op dit moment zijn er meerdere websites waar de burger dienstverlening van UWV kan afnemen. Zo zijn bepaalde diensten op uwv.nl te vinden en andere op werk.nl. UWV komt met deze websites twee keer voor in de top vijf van meest bezochte (semi)overheidssites. In 2016 kreeg de website werk.nl 36 miljoen bezoeken en uwv.nl 50,7 miljoen bezoeken (waarvan 24,8 miljoen bezoeken aan het Mijn UWV-portaal). Het is voor burgers niet altijd duidelijk waarvoor ze op welke website moeten zijn. Om meer aan te sluiten op de beleving van de burger zijn we in 2015 begonnen om de diensten te herverdelen over de portalen. In 2018 werken we hieraan verder. Het voornemen is uwv.nl / MijnUWV zo veel mogelijk het centrale punt in de online dienstverlening van UWV te laten zijn. Werk.nl wordt daarmee een platform

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

### Ondersteunende dienstverlening

Eenvoudige, niet-persoonsgebonden vragen van klanten beantwoorden we bij voorkeur online, via mail, MijnUWV of via de Werkmap. We maken ook actief gebruik van social media. Nieuw in het productportfolio 2018 zijn de proactieve chat en Facebook Messenger. Maar het blijft natuurlijk ook mogelijk om telefonisch vragen te stellen. In 2018 verwachten we, in lijn met eerdere jaren, een verdere daling van het aantal telefonische contacten met ruim 1,2 miljoen: van 6,3 miljoen geraamde telefonische contacten in 2017 tot 5,1 miljoen in 2018. Deze daling wordt veroorzaakt door conjunctuureffecten en de inzet op de digitale kanalen. De telefonische vragen die overblijven, zijn de inhoudelijk complexe vragen.

In het ontwikkelen en optimaliseren van onze dienstverlening willen we het perspectief van de klant goed meenemen. In de komende jaren werken we toe naar een integrale klantreis waarbij de klant één UWV ervaart. Met behulp van zogenaamde 'customer journeys' krijgen we inzicht waar een klant mogelijk knelpunten in de dienstverlening ervaart en vervolgens kunnen we ernaar handelen. Daarnaast voeren we klantonderzoek uit, zodat we te weten komen hoe klanten onze dienstverlening ervaren. Ook maakt UWV sinds 2016 gebruik van het UWV Panel, een online klantpanel dat ingezet kan worden voor onderzoek op tactisch en operationeel niveau. Medio 2017 namen circa 3.500 WW-klanten deel aan het panel. In 2018 wordt het UWV Panel uitgebreid met werkgevers en WIA-klanten. Daarnaast wordt, met het oog op het toenemend aantal onderzoeken, het aantal WW-klanten uitgebreid.

## 1.4. Klachten en bezwaren

Wie ontevreden is over de dienstverlening van UWV, kan een klacht indienen. We proberen de klachten zo veel mogelijk samen met de burger op te lossen, waarbij we maximaal inzetten om de relatie tussen de burger en UWV te herstellen. Dit doen we door persoonlijk met de burger in contact te treden, gewenste oplossingen te bespreken en als de burger dat wenst, een persoonlijk gesprek te organiseren. Dit traject wordt afgesloten met een persoonlijke brief en door een paar weken later telefonisch na te vragen hoe de klant terugkijkt op de situatie en de oplossing. We streven ernaar om burgers in schrijnende situaties binnen 48 uur te helpen door een passende oplossing aan te bieden. In 2018 verwachten we 9.740 klachten af te handelen. Dit is een daling ten opzichte van het begrote volume in 2017, van 11.360 klachten. In dat aantal was rekening gehouden met extra klachten als gevolg van de Wet werk en zekerheid.

Op basis van klantonderzoeken verbeteren we onze klachtafhandeling doorlopend. Daarbij streven we naar een verhoging van het percentage afgehandelde klachten en een verlaging van het percentage ontevreden klanten. Klanten die een lage score geven voor de afhandeling van hun klacht, benaderen we. In 2018 werken we hiervoor verdere plannen uit, waarbij leren van elkaar centraal staat.

Wanneer iemand het niet eens is met een formele beslissing van UWV, kan hij een bezwaar indienen. We streven ernaar bezwaren vaker met mediation op te lossen. Door de inzet van een neutrale gespreksleider krijgt de klant het gevoel dat er meer ruimte is voor zijn verhaal en wordt er binnen de beschikbare en juridische kaders naar een oplossing gezocht. De inzet van mediation is de afgelopen jaren gestegen: van 111 trajecten in 2016 tot naar verwachting 146 trajecten in 2017. We verwachten dat deze lijn zich doorzet in 2018. Meer medewerkers worden opgeleid en ingelicht over hoe en wanneer dit instrument het beste ingezet kan worden.

Richting de klant willen we ons als één organisatie met één gezicht laten zien. Intern zoeken we daarom de samenwerking op en koppelen we verbeterpunten die we leren uit klachten en bezwaren intern terug. Doordat we van elkaar leren, versterken we de kracht van het geheel. De klant heeft er baat bij wanneer hij snel en goed geholpen wordt.

**Tabel: Klachten en bezwaar- en beroepszaken**

	2017 (prognose)	2018 (raming)
Bezwaarzaken	86.400	84.200
Beroepszaken	9.300	10.500
Hoger beroepszaken	3.000	2.700



---

## 2. Sociaal-medisch beoordelen en activeren van arbeidsbeperkten

Mensen die werken, voelen zich gezonder. Met de sociaal-medische expertise en beoordelingen van onze verzekeringsartsen beoordelen we of iemand recht heeft op een uitkering en stellen we de hoogte daarvan vast. Onze sociaal-medische beoordelingen bieden eveneens de grondslag voor re-integratie en het benutten van participatiemogelijkheden.

We brengen mensen met een arbeidsbeperking goed in beeld en houden ze vervolgens ook in beeld. Daardoor kunnen we betere dienstverlening bieden, de rechtmatigheid van de uitkering beter borgen en eerlijkere premies voor werkgevers vaststellen. Het uitvoeringsbudget wordt primair ingezet om dit te realiseren.

Daar waar dat mogelijk is, bieden we intensieve en persoonlijke dienstverlening. Belangrijke onderdelen daarvan zijn de re-integratiedienstverlening die we op de private markt inkopen en het verstrekken van voorzieningen aan klanten die het werk hervatten. De laatste jaren zijn steeds meer publieke taken van landelijk naar gemeentelijk niveau verschoven. Sinds de invoering van de Participatiewet per 1 januari 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de re-integratie van mensen die op jonge leeftijd een ziekte of handicap hebben gekregen. Mensen die vóór deze datum reeds een Wajong-uitkering bij UWV hadden, blijven onder onze verantwoordelijkheid vallen. Om een optimale ondersteuning aan onze gezamenlijke doelgroepen te kunnen bieden, werken we intensief samen met gemeenten.

### 2.1. Sociaal medisch beoordelen

Onze verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen voeren claimbeoordelingen en herbeoordelingen uit en toetsen re-integratieverslagen. Al deze beoordelingen doen een groot beroep op de gelimiteerde beschikbare capaciteit aan verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen. We hebben onvoldoende middelen om capaciteit te werven om alle sociaal-medische beoordelingen uit te kunnen voeren. We hebben daarom samen met het ministerie van SZW afspraken gemaakt over de inzet van onze artsencapaciteit. In 2016 lag onze prioriteit bij het uitvoeren van claimbeoordelingen en herbeoordelingen. Vervolgens hebben we in 2017 prioriteit gegeven aan het uitvoeren van claimbeoordelingen en beoordelingen in het kader van de Integrale activering Wajongers (IaW). Daarnaast hebben we, mede als gevolg van het structurele tekort aan artsencapaciteit en de snelle opeenvolging van nieuw beleid, beleidskeuzes moeten maken om de klanten binnen de beschikbare middelen dienstverlening te kunnen blijven leveren.

Om ook in de toekomst aan de vraag naar sociaal-medische dienstverlening te kunnen voldoen, zijn extra artsen nodig. In 2018 richten we al onze wervingsinspanningen erop om, binnen het toegekende budget, schaars in de markt beschikbare artsen binnen te halen. UWV monitort de ontwikkeling van de werkvoorraden en de impact van de prioritering op de dienstverlening. Als er wijzigingen optreden waardoor het niet mogelijk is de dienstverlening te realiseren (bijvoorbeeld omdat er meer WIA-aanvragen zijn dan geprognosticeerd), valt UWV terug op de afgesproken prioritering.

De sociaal-medische beoordelingen worden verricht door geregistreerde verzekeringsartsen, die de komende jaren steeds meer met taakdelegatie gaan werken en met geregistreerde en gecertificeerde arbeidsdeskundigen. Het meerjarig personeelsbeleid is er primair op gericht de dienstverlening door specifiek gekwalificeerde artsen en deskundigen te laten uitvoeren. Daar waar dit (nog) niet kan, zullen er aanvullende maatregelen genomen worden, zoals het inzetten van artsen niet in opleiding tot specialist (anios). We streven ernaar om in 2021 uitsluitend met deze specifiek gekwalificeerde artsen en deskundigen te werken. Om dit doel in 2021 te kunnen bereiken zullen er jaarlijks 35 tot 40 artsen met hun opleiding tot verzekeringsarts moeten starten. Ook het aantal artsen dat werkt met taakdelegatie wordt in 2018 verder uitgebreid. Bij taakdelegatie delegeren verzekeringsartsen taken aan een sociaal medisch verpleegkundige of een medisch secretaresse. Taakdelegatie draagt bij aan de vernieuwing en kwaliteit van de verzekeringsgeneeskunde en zorgt voor een uitbreiding van de beschikbare verzekeringsartsen capaciteit.

### 2.2. WIA-klanten in beeld

De Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) heeft als doel klanten hun resterende verdien capaciteit zo veel mogelijk te laten benutten. Onze verzekeringsartsen beoordelen voor iedereen die na twee jaar ziekte een arbeidsongeschiktheidsuitkering aanvraagt, de arbeidsbeperkingen en functionele mogelijkheden. Mede op basis van deze functionele mogelijkheden stellen onze arbeidsdeskundigen vervolgens vast wat de restverdien capaciteit is. Dit bepaalt het recht op en de hoogte van de gevraagde uitkering. Daarnaast verkrijgt UWV zo een beeld van de arbeidsmogelijkheden van betrokken uitkeringsgerechtigden. De WIA bestaat uit twee regelingen: WGA en IVA. WGA staat voor Werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikten: de uitkering voor klanten die twee jaar of langer ziek zijn en in de toekomst kunnen werken. IVA staat voor Inkomensvoorziening volledig arbeidsongeschikten en is de uitkering voor klanten die niet kunnen werken en voor wie geen kans dat zij herstellen aanwezig is.

Enmaal in een uitkerings situatie willen we mensen zo snel mogelijk begeleiden richting betaald werk. Samen met het ministerie van SZW hebben we keuzes gemaakt over de inzet van het hiervoor beschikbare budget. We kiezen ervoor

ons met name te richten op de groep aan wie om arbeidskundige redenen een volledige WGA-uitkering is toegekend (80-100%). We streven ernaar minimaal één keer en gemiddeld twee keer per jaar klantcontact te hebben om WIA-gerechtigden met arbeidsmogelijkheden in beeld te hebben en te houden.

### Aanvullende dienstverlening WGA

Met de aantrekkende economie zullen er hopelijk op termijn ook meer kansen op de arbeidsmarkt komen voor mensen met een arbeidsbeperking. UWV wil alle mensen met een arbeidsbeperking die over arbeidsmogelijkheden beschikken, persoonlijke dienstverlening bieden. Door bijvoorbeeld een re-integratiedienst of -traject in te kopen bij re-integratiebedrijven of door onze eigen medewerkers begeleiding te laten verzorgen vergroten we hun kansen om met werk deel te nemen aan de maatschappij.

In 2016 is UWV gestart met het bieden van activerende intensieve dienstverlening aan mensen met een volledige WGA-uitkering (80-100%) die al in 2011 zijn ingestroomd. In 2017 en 2018 hebben we aanvullende middelen gekregen waarmee we de doelgroep van het project uit kunnen breiden, zodat we aanvullende dienstverlening bieden aan burgers die in de jaren 2013 tot en met 2017 zijn ingestroomd in de WGA 80-100. De dienstverlening die we aan personen bieden die in 2013 of later zijn ingestroomd is beperkt ten opzichte van de dienstverlening die we aan personen kunnen aanbieden die eerder zijn ingestroomd. Op basis van het aan ons beschikbare gestelde budget hebben we de volgende afspraken gemaakt met het ministerie van SZW:

- Alle klanten die in 2011 en 2012 met resterende verdien capaciteit in de WGA zijn gestroomd, blijven dienstverlening ontvangen van UWV-medewerkers aangevuld met inkooptrajecten. Daarnaast blijft de inzet van werkvoorzieningen mogelijk.
- Klanten die in 2013 en 2014 met resterende verdien capaciteit in de WGA zijn gestroomd, krijgen primair basisdienstverlening. Die bestaat uit een oriëntatiegesprek, monitoren en activeren, inkooptrajecten en de inzet van werkvoorzieningen. Alleen daar waar dat nodig is, wordt de basisdienstverlening aangevuld met dienstverlening van UWV-medewerkers.
- Klanten die in 2015, 2016, 2017 en 2018 met resterende verdien capaciteit in de WGA zijn gestroomd, krijgen alleen basisdienstverlening. Hierbij is er weinig tot geen inzet van dienstverlening door UWV-medewerkers.
- Re-integratiedienstverlening wordt in beginsel maximaal vijf jaar ingezet.

Op deze manier hebben we niet alleen deze klanten in beeld en houden we het zicht op een rechtmatige uitkeringsverstrekking, maar proberen we ook de afstand tot de arbeidsmarkt voor deze mensen te verkleinen. Daardoor kan re-integratie naar betaald werk eenvoudiger worden en kan het beschikbare arbeidspotentieel van deze mensen worden benut. Vanaf eind 2017 zullen we het project evalueren en afspraken maken over de dienstverlening van UWV in 2019 en verder. In de evaluatie zal onder andere gekeken worden naar de effectiviteit van de in te zetten dienstverlening.

## 2.3. Monitoren en activeren Wajong-klanten

Bij de re-integratie van Wajongers is onze focus verschoven van de eigen aanbodgerichte dienstverlening naar een vraaggerichte dienstverlening waarbij we optimaal gebruikmaken van het re-integratiebudget voor arbeidsbeperkten. Op deze manier kunnen we de beperkte, aflopende re-integratiebudgetten efficiënter inzetten voor diegenen die dat nodig hebben en daar behoefte aan hebben. Om het onderstaande dienstverleningsmodel te kunnen aanbieden en om bijbehorende voorzieningen in te kunnen kopen, hebben we voor 2018 aanvullende middelen gekregen.

Bij klanten met een Wajong-uitkering (op grond van de werkregeling uit de Wajong 2010) hebben we ons op monitoring gericht, zodat een sluitend systeem ontstaat voor het in beeld hebben én houden van klanten met een Wajong-uitkering. Eind 2017 zijn alle Wajongers met arbeidsvermogen die een uitkering ontvangen volgens de oude Wajong (oWajong, ingangsdatum recht voor 2010) en die niet werken of nog geen dienstverlening ontvangen, uitgenodigd voor een gesprek om te kijken wat hun afstand tot de arbeidsmarkt is en wat ervoor nodig is om ze bemiddelbaar te maken. De uitkomst is vastgelegd in wederzijdse afspraken. Ook is in een werkplan vastgelegd of, en zo ja, hoe het doel van een vaste baan kan worden bereikt. Op basis hiervan geeft UWV aan al deze Wajongers ondersteuning gericht op het verkrijgen van werk.

Daarnaast stelt UWV klantprofielen voor Wajongers op. In een klantprofiel vermelden we onder meer het aantal uren dat de Wajonger kan werken, wat diens competenties en affiniteiten zijn, in welke sector hij zou willen werken en welke taken en werkomgeving bij hem passen. We streven ernaar het aantal klantprofielen in 2018 met 20.000 toe te laten nemen (naar circa 80.000). Daarnaast willen we de kwaliteit van de profielen op de aspecten volledigheid, juistheid, actualiteit en bruikbaarheid verder verbeteren. Dit doen we door werkgeversadviseurs, adviseurs intensieve dienstverlening en arbeidsdeskundigen in de regio te laten letten op de bruikbaarheid van de klantprofielen. Ook monitoren de regio's of de klantprofielen wel volledig zijn ingevuld.

In 2018 zullen we dezelfde dienstverlening bieden aan alle ongeveer 132.000 Wajongers met arbeidsvermogen, ongeacht het moment waarop zij in de Wajong terecht zijn gekomen. Gegeven het aan ons ter beschikking gestelde budget, is dit dienstverleningsmodel gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Iedere Wajonger is en blijft in beeld van UWV. Daarmee bedoelen we dat UWV altijd een actueel beeld heeft van de mogelijkheden van de klant.
- Wajongers met arbeidsvermogen worden gewezen op hun mogelijkheden en de kansen die zij hebben om deze te benutten. UWV ondersteunt hen bij het maximaal benutten van deze mogelijkheden. Daarmee geeft UWV invulling aan zijn wettelijke taak om de arbeidsinschakeling van Wajongers te bevorderen.
- UWV biedt maatwerk aan Wajongers met arbeidsvermogen door zijn dienstverlening zodanig gericht in te zetten (zowel naar het hoe en wat als het wanneer), dat de kans van slagen het grootst is.
- Werkgevers zijn verantwoordelijk om werkplekken beschikbaar te stellen waarop Wajongers werkzaam kunnen zijn. UWV ondersteunt de Wajonger en de werkgever zo veel mogelijk om de juiste randvoorwaarden te scheppen zodat de Wajonger aan het werk kan komen én blijven.
- Gelet op de hoge kans op uitval uit werk biedt UWV dienstverlening om Wajongers die werken ook zo veel mogelijk aan het werk te houden.

Recapitulerend kent het dienstverleningsmodel in 2018 dus de volgende bouwstenen: monitoren en activeren, inzet van re-integratiediensten, dienstverlening gericht op het aan het werk houden, oriëntatiegesprek en werkplan, en werkgeversdienstverlening. Bij alle bouwstenen staat centraal dat de Wajonger met arbeidsvermogen in beeld is bij UWV. Voor de meeste bouwstenen geldt dat zij een voortzetting zijn van de huidige dienstverlening. Grootste verschillen zijn dat er meer capaciteit wordt ingezet op het in beeld houden van de Wajonger, dat de signalerings- en doorverwijzingsfunctie van UWV ten behoeve van klanten met multiproblematiek is ingebed in de dienstverlening en dat arbeidsversterking vrijwel uitsluitend wordt geboden op basis van bij re-integratiebedrijven in te kopen dienstverlening.

### Voorzieningen

Het verstrekken van werkvoorzieningen vormt een wezenlijk onderdeel van de dienstverlening aan Wajongers en hun (toekomstige of huidige) werkgevers. Zonder de beschikbaarheid van deze ondersteuning kunnen Wajongers niet duurzaam deelnemen aan het arbeidsproces. We kopen deze dienstverlening bijna altijd in bij re-integratiebedrijven. Door de aantrekkende economie verwachten we in 2018 meer aanvragen voor zowel begeleiding op het werk (jobcoaching) als het toekennen van loondispensatie. Inschatting is dat in 2018 circa 75.000 voorzieningen ten behoeve van Wajongers verstrekt zullen worden.

## 2.4. Nieuw uitvoeringsmodel Ziektewet

Het vangnet van de Ziektewet is onder meer bedoeld voor zieke werklozen, zieke uitzendkrachten en flexwerkers, en werknemers die ziek zijn aan het einde van hun (tijdelijke) contract en/of dienstverband (einddienstverbanders). UWV begeleidt deze zogeheten vangnetters op sociaal-medisch gebied, zoals de werkgever en de arbodienst dat doen voor de werknemers van reguliere werkgevers. Dit betekent dat UWV verantwoordelijk is voor het beoordelen van het recht op ziekengeld en voor de re-integratie van betrokkene naar werkherleving. Na 44 weken ziekte voeren we een (eerstejaars) Ziektewet-beoordeling uit voor de vangnetters. Als we bij de beoordeling vaststellen dat de vangnetter meer dan 65% van zijn maatmanloon kan verdienen in algemeen geaccepteerde arbeid, dan vervalt het recht op de Ziektewet-uitkering. Het maatmanloon is het loon dat een gezonde werknemer met een soortgelijke opleiding en ervaring gewoonlijk verdient. We streven ernaar ten minste 90% van deze Ziektewet-beoordelingen vóór de ingangsdatum van het tweede Ziektewet-jaar af te handelen. We zijn namelijk voor de tijdigheid van deze beoordelingen mede afhankelijk van de aanvraag vanuit de werkgever en de benodigde informatie ten behoeve van deze beoordeling.

UWV heeft onderzoek gedaan naar een nieuw uitvoeringsmodel van de Ziektewet. Daartoe heeft UWV verschillende modellen getoetst en door middel van een pilot gekeken naar het maatschappelijk effect en naar mogelijk effectievere inzet van medewerkers en middelen.

UWV kiest in najaar 2017 een nieuw uitvoeringsmodel op basis van de evaluatie van de pilots. Dit nieuwe model zal leiden tot een robuust en toekomstvast Ziektewet-Arboproces dat voldoet aan de huidige wet- en regelgeving. Binnen dit proces zal selectief, dat wil zeggen wanneer dit voor de klant nodig en effectief is, medische expertise aan het begin van het proces (in de eerste 13 weken) worden ingezet. UWV verwacht, afhankelijk van het gekozen model, circa anderhalf jaar nodig te hebben voor de implementatie. 2018 zal voor UWV dus in het teken staan van het implementeren en werken volgens de principes van het nieuwe uitvoeringsmodel voor Ziektewet-Arbo.

### Dienstverlening Eigenrisicodragers Ziektewet

Een eigenrisicodragers kiest ervoor om zelf de Ziektewet-uitkering te betalen en hoeft daarom geen premies hiervoor af te dragen. De werkgever stelt in veel gevallen zelf het dagloon vast en is ervoor verantwoordelijk dat zijn ex-werknemer de juiste uitkering krijgt. Ook is de eigenrisicodragers zelf verantwoordelijk voor re-integratie. Veel eigenrisicodragers schakelen administratiekantoren in om het proces van uitkeringsverstrekking en de re-integratie te verzorgen. Het aantal eigenrisicodragers stijgt momenteel, mede omdat verzekeraars steeds vaker verplichten naast eigenrisicodragers voor de WGA ook eigenrisicodragers voor de Ziektewet te zijn. UWV heeft de eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering van de Ziektewet door eigenrisicodragers. We zijn met het ministerie van SZW in gesprek hoe we deze verantwoordelijkheid gaan invullen.

## 3. Uitkering verstrekken

Een van de kerntaken van UWV is het verstrekken van inkomen aan mensen die werkloos, ziek of arbeidsongeschikt zijn. We verzorgen tijdig en correct uitkeringen als werken niet of niet direct mogelijk is. Het gaat om circa 22 miljoen betalingen aan bijna 1,4 miljoen uitkeringsgerechtigden, die lange of korte tijd van onze uitkeringsverstrekking afhankelijk zijn. Een aantal wetten die we uitvoeren en op basis waarvan we nauwkeurig recht, hoogte en duur bepalen voor de klant, zijn de Werkloosheidswet (WW), Ziektewet (ZW), Wet werk en inkomen na arbeidsvermogen (WIA) en de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong).

Met betrekking tot de WW-uitkering vervult de klant zelf een belangrijke rol. Sinds 1 juli 2015 verrekent UWV de eventuele inkomsten van WW'ers direct met de uitkering. De WW'er wordt geacht na afloop van de maand op te geven of en zo ja welke inkomsten hij of zij in de voorbije maand heeft ontvangen. Om het de klant gemakkelijker te maken, vult UWV op zijn beurt zo veel mogelijk de gegevens uit de loonaangifte voor in op het inkomstenopgaveformulier. Door de loonaangifte goed en snel aan te leveren, kan de werkgever een belangrijke rol spelen in het faciliteren van dit gemak. De afspraak is dat UWV deze inkomsten uiterlijk binnen 10 werkdagen verrekent, in de praktijk vindt dit veelal plaats binnen 4 dagen.

### 3.1. Verwachte afname uitkeringen

Met de aantrekkende economie zien we dat het aantal mensen met een WW-uitkering sterk afneemt. Deze lijn zal zich in 2018 doorzetten, zij het minder sterk. In de afgelopen periode was er sprake van een stijging van de instroom in de WIA. Deze ontwikkeling wordt momenteel onderzocht. We verwachten dat het aantal nieuwe WIA-uitkeringen vanaf 2018 stabiliseert, omdat de daling van het aantal WW-uitkeringen zal betekenen dat de instroom vanuit de groep zieke WW'ers ook zal dalen. Ook het aantal Ziektewet-uitkeringen (uitkeringsjaren) blijft in 2018 stabiel ten opzichte van 2017. De reeds ingezette daling van het aantal nieuwe Wajong-uitkeringen als gevolg van de invoering van de Participatiewet zet in 2018 door. Ten slotte neemt ook het lopende aantal WAO-uitkeringen af, doordat er wel uitstroom is, maar er afgezien van herlevingen geen nieuwe uitkeringen meer worden verstrekt. De WAO is in 2006 vervangen door de WIA.

Tabel: Belangrijkste volumeverwachtingen

		2015 (Realisatie)	2016 (Realisatie)	2017 (Raming)	2018 (Raming)
<b>WW</b>	Nieuwe uitkeringen	583.700	491.000	395.000	339.000
	Beëindigde uitkeringen	578.700	524.900	463.000	389.000
	Lopende uitkeringen (ultimo)	445.900	412.000	345.000	295.000
<b>WIA</b>	Nieuwe uitkeringen	35.800	40.000	42.800	43.500
	Beëindigde uitkeringen	16.100	16.600	19.200	19.900
	Lopende uitkeringen (ultimo)	229.600	253.400	277.000	300.600
<b>WAO</b>	Nieuwe uitkeringen	900	700	700	600
	Beëindigde uitkeringen	28.800	22.800	21.300	19.900
	Lopende uitkeringen (ultimo)	315.100	293.000	272.300	253.100
<b>Wajong</b>	Nieuwe uitkeringen	4.500	4.200	4.500	4.400
	Beëindigde uitkeringen	6.300	6.100	6.100	5.900
	Lopende uitkeringen (ultimo)	248.800	247.100	245.500	244.000
<b>Ziektewet</b>	Nieuwe uitkeringen	204.300	221.600	230.400	231.600
	Lopende uitkeringen (gemiddeld in uitkeringsjaren)	88.000	90.800	90.900	90.300

### 3.2. Tegemoetkoming dagloon

Op 1 december 2016 is een wijziging van het dagloonbesluit ingegaan om het dagloon aan te passen voor flexwerkers, starters en voor diegenen die na 104 weken ziekte niet in aanmerking komen voor de WIA en daardoor instromen in de WW. Deze doelgroepen ontvangen sinds 1 april 2017 een tegemoetkoming voor de negatieve effecten die zij hebben ondervonden van het dagloonbesluit zoals dat gold tussen 1 juli 2015 en 1 december 2016. Het gaat hierbij om circa 78.000 klanten, waaraan een bedrag van ongeveer €86 miljoen wordt uitgekeerd.

---

Aan de huidige tegemoetkomingsregeling worden in 2018 nog drie doelgroepen toegevoegd. Bij deze groepen is er sprake van meerdere rechten in de maand van de eerste WW-dag. Het gaat hierbij naar schattig om 36.000 klanten waarbij sprake kan zijn van een herziening van het dagloon of een tegemoetkoming. UWV zet zich in om de herziening van het dagloon in januari 2018 af te ronden en de betaling van de tegemoetkoming in april 2018 plaats te laten vinden. Voor een volgende doelgroep, klanten die minder dan 104 weken ziek zijn geweest, worden de consequenties nog onderzocht. Streven is om voor hen het dagloonbesluit aan te passen per 1 augustus 2018. Implementatie van de tegemoetkoming volgt zo spoedig mogelijk daarna.

### 3.3. Vereenvoudiging beslagvrije voet

Per 1 januari 2019 treedt de Wet vereenvoudiging beslagvrije voet in werking. De beslagvrije voet is het inkomensdeel waarop geen beslag gelegd mag worden. Hiermee wordt voorkomen dat mensen onder het voor hen geldend bestaansminimum komen. Onder de huidige regelgeving heeft UWV bij het berekenen van de beslagvrije voet veel gegevens nodig die de beslagene zelf aan moet leveren. Dit gebeurt echter niet altijd. Het gevolg is dat de beslagvrije voet pro forma wordt vastgesteld, waardoor de beslagene verder in de problemen kan raken of er ten onrechte voordeel uit ondervindt. De nieuwe wet vereenvoudigt de berekening door deze minder afhankelijk te maken van door de beslagene aan te leveren gegevens.

De kern van de wet is dat de beslagvrije voet afhankelijk wordt van de leefsituatie, de bijstandsnorm en het belastbaar inkomen. Om de leefsituatie en het inkomen van de beslagene te bepalen, wordt gebruik gemaakt van zoveel mogelijk authentieke bronnen zoals de Basisregistratie Personen (BRP), de polisadministratie en gegevens van de Belastingdienst. Daarnaast wordt gebruikgemaakt van informatie van de potentiële derde-beslagene. De wet bevat regels met als doel onnodige beslagleggingen te voorkomen.

In 2018 bereiden we de wetsimplementatie voor, zodat deze per 1 januari 2019 in kan gaan. De wet raakt UWV als:

- *beheerder van de polisadministratie*: deze dient als een van de bronnen voor de vaststelling van de beslagvrije voet;
- *derde-beslagene*: deurwaarders, gemeenten en Sociale Verzekeringsbank (SVB) kunnen beslag leggen op door UWV betaalde uitkeringen;
- *beslaglegger*: UWV vordert uitkeringen die ten onrechte betaald zijn terug en vordert boetes in.

### 3.4. Perspectief voor klanten met schulden

Mensen perspectief bieden op de weg naar werk dan wel deelname aan de maatschappij staat voor ons voorop. Het kan gebeuren dat deze weg wordt belemmerd door financiële problematiek of schulden. Mensen met schulden bevinden zich in een lastige, complexe situatie met veel verschillende partijen en staan daardoor vaak ver af van het perspectief op werk. In Nederland hebben naar schatting 1,4 miljoen huishoudens te maken met problematische schulden of ze zitten in een traject voor schuldhulpverlening.

Uit onderzoek van UWV blijkt dat minimaal 10% van onze klanten schulden heeft en dat personen met een uitkering vaker schulden hebben dan personen met betaald werk. Ook blijkt uit onderzoek dat uitkeringsgerechtigden minder snel betaald werk vinden wanneer ze schulden hebben. Dit omdat schulden vaak de volledige aandacht en energie opslokken. UWV is vaak een van de eerste partijen in de keten die te maken krijgt met burgers die in een uitkeringssituatie terechtkomen. In de meeste gevallen worden ze daarbij geconfronteerd met een inkomensdaling. Dat kan in sommige gevallen leiden tot schuldenproblematiek. Om deze groep burgers een vangnet te bieden, bekijken we welke mogelijkheden UWV heeft om klanten met schulden te ondersteunen. Hierbij nemen we niet de rol van schuldhulpverlener op ons. Deze rol is in Nederland wettelijk belegd bij de gemeenten.

De ondersteuning die we nu al bieden, bestaat onder andere uit maatwerk bij invorderen. We gaan dan bijvoorbeeld het gesprek met de klant aan over een passende betalingsregeling. Daarnaast heeft de afgelopen jaren onze afdeling Klantencontact het signaleren en doorverwijzen van klanten met problematische schulden beproefd. In 2018 trekken we deze lijn door en breiden we deze vorm van dienstverlening stap voor stap uit:

- We creëren bewustwording bij onze medewerkers, zodat we in onze dienstverlening oog hebben voor deze kwetsbare groep klanten.
- We lichten klanten preventief voor, bijvoorbeeld over de inkomensterugval wanneer iemand in een uitkeringssituatie terecht komt.
- We dragen er zorg voor dat onze medewerkers financiële problematiek kunnen signaleren en weten welke acties ze kunnen ondernemen. We gaan deze dienstverlening beheerst uitbreiden en beproeven. Hierbij maken we gebruik van de opgedane kennis en ervaringen van UWV Klantencontact.
- Indien nodig verzorgen we een doorverwijzing naar de juiste (hulp)organisatie.

Daarnaast zetten we in op nauwere samenwerking met partijen in de keten van schuldhulpverlening zoals de gemeenten, wijkteams en het ministerie van SZW. Zo willen we komen tot een betere informatie-uitwisseling, om effectievere keten-overstijgende dienstverlening en een goede, 'warme' overdracht van klanten aan elkaar te bewerkstelligen.

---

## 4. Werkgeversdienstverlening

In onze dienstverlening richten we ons niet alleen op werkzoekenden maar ook op werkgevers, die zowel samenwerkingspartners als klanten van UWV zijn. In beide rollen bieden we werkgevers dienstverlening. We helpen werkgevers om vacatures te vervullen, met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Door onze kennis van wet- en regelgeving en van de landelijke, regionale en sectorale arbeidsmarkt te delen, proberen we baanopeningen te creëren, vacatures te vervullen en laten we leren en werken meer op elkaar aansluiten, waardoor arbeidsmarktcapaciteit optimaal wordt ingezet. Daarnaast verbinden we werkgevers met private partijen, zoals uitzendbureaus en re-integratiebedrijven. In onze werkgeversdienstverlening willen we een sterkere rol voor de regio, met meer betrokkenheid van sociale partners, gemeenten en UWV.

Verder bieden we werkgevers arbeidsjuridische ondersteuning bij bijvoorbeeld ontslagaanvragen en aanvragen voor tewerkstellingsvergunningen. Ook werkgevers die zelf de risico's dragen voor loondoorbetaling bij arbeidsongeschiktheid (eigenrisicodragers) kunnen (en moeten in sommige gevallen) gebruikmaken van de dienstverlening van UWV.

### 4.1. Eén aanspreekpunt in de regio

Om te bereiken dat werkzoekenden en werkgevers elkaar zoveel mogelijk zelfstandig kunnen vinden, brengen we vraag en aanbod bij elkaar, veelal online. Daarnaast bieden we dienstverlening via een landelijk Werkgeversservicepunt en 35 regionale Werkgeversservicepunten. Een Werkgeversservicepunt is een samenwerkingsverband tussen UWV, gemeenten, SW-bedrijven, onderwijsinstellingen en diverse kenniscentra. De Werkgeversservicepunten richten zich primair op het vinden van vacatures en het creëren van vacatures en toezeggingen daarvoor bij werkgevers en sectoren. Onze aandacht gaat volop naar de dienstverlening aan werkgevers die een kans willen geven aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Om onze werkgeversdienstverlening naar een hoger niveau te tillen, zetten we in op het versterken van de samenwerking met onze werkzoekendendienstverlening en op het versterken van onze werkgeversbenadering. Binnen onze werkgeversdienstverlening komt de aandacht te liggen op het vervullen van een volwaardige adviesfunctie en relatiebeheer, gericht op de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, meer dan op het sec bemiddelen tussen werkzoekende en werkgever. In plaats van aanbodgericht werken stellen we de vraag van werkgever(s) centraal. Uiteindelijk is het onze wens dat er één herkenbaar loket is per arbeidsmarktregio, waar alle gemeenten en UWV samenwerken voor matching van alle doelgroepen, met een voor werkgevers eenduidige dienstverlening.

#### Arbeidsmarktinformatie

In een sterk veranderende arbeidsmarkt is het belangrijk om te weten in welke sectoren vraag en aanbod van arbeid niet goed op elkaar aansluiten, zowel in de huidige situatie als in de toekomst.

UWV biedt actuele informatie en advies aan over de landelijke, regionale en sectorale arbeidsmarkt. Daarnaast publiceert UWV thematische publicaties om kansen en knelpunten in beeld te brengen. We ontsluiten de arbeidsmarktinformatie via een speciaal portaal op werk.nl. Dit portaal biedt, naast landelijke en sectorale informatie, kwantitatieve en kwalitatieve informatie over vraag en aanbod in de 35 arbeidsmarktregio's. Het aantal bezoekers aan dit portaal is de afgelopen jaren meer dan verdubbeld. We verwachten dat de vraag om arbeidsmarktinformatie zich de komende jaren voort zal zetten.

### 4.2. Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten

In de Programmaraad (het samenwerkingsorgaan van Divosa, Cedris, VNG en UWV) is afgesproken dat gemeenten gebruikmaken van de systemen van UWV voor het in beeld brengen van de werkzoekenden die in aanmerking komen voor een baan uit de banenafpraak. Vanuit de Programmaraad zijn speciale teams beschikbaar die gemeenten kunnen helpen bij het gebruiken van UWV-applicaties en bij het opstellen van de klantprofielen voor arbeidsbeperkte klanten van gemeenten die tot de doelgroep van de banenafpraak behoren. Er is een lichte toename van gemeenten die klantprofielen aanmaken in Sonar, het klantvolgsysteem van UWV.

UWV houdt het doelgroepregister bij, waarin gegevens worden opgenomen van mensen die onder de banenafpraak vallen. Op werk.nl kunnen werkzoekenden zelf aangeven dat zij tot de doelgroep van de banenafpraak behoren. We benaderen werkgevers proactief met de vraag om meer werkplekken te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Werkgevers kunnen vacatures die geschikt zijn voor kandidaten uit het doelgroepregister aanleveren op werk.nl en bij de Werkgeversservicepunten. De Werkgeversservicepunten selecteren ook zelf vacatures die zij geschikt achten en koppelen vervolgens kandidaten aan vacatures.

Om werkgevers en mogelijke kandidaten te matchen, hebben we de kandidatenverkenner banenafpraak ontwikkeld. Hiermee kunnen werkgevers anonieme profielen bekijken en bewaren van mensen die vallen onder de banenafpraak. In een dergelijk anoniem profiel staan het opleidingsniveau, de werkervaring, reisafstand en beschikbaarheid van een kandidaat. Met de anonimiteit borgen we de privacy van de doelgroep. Werkgevers kunnen vervolgens via het

---

Werkgeversservicepunt in contact komen met kandidaten die in de kandidatenverkenner banenafpraak zijn opgenomen.

Wij zetten ons in 2018 in voor toegankelijkheid en transparantie, harmonisatie van instrumenten in het kader van de banenafpraak, het realiseren van één aanspreekpunt voor landelijk opererende werkgevers en het toewerken naar een herkenbare en toegankelijke infrastructuur voor werkgevers in de arbeidsmarktregio's zijn daarbij onze speerpunten.

### **Loonkostenvoordeel en lage inkomensvoordeel**

De Wet tegemoetkoming loondomein (Wtl) maakt het voor werkgevers aantrekkelijk om mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt in dienst te nemen. De wet bestaat uit meerdere onderdelen die op verschillende momenten in werking treden.

Zo geeft UWV sinds 1 januari 2017 uitvoering aan de regeling lage-inkomensvoordeel (LIV) waarmee werkgevers – als aan de voorwaarden is voldaan – een tegemoetkoming in de loonkosten kunnen krijgen als zij mensen met een salaris van 100% tot 120% van het wettelijk minimumloon in dienst hebben. UWV berekent de hoogte van het LIV. De Belastingdienst verstuurt de beschikking en zorgt voor de betaling.

Op 1 januari 2018 treedt de Jeugd LIV in werking. Dit is een compensatieregeling voor werkgevers voor de hogere loonkosten voor 18- tot 21-jarigen als gevolg van de aanstaande verhoging van het minimumjeugdloon voor deze leeftijdsgroep. UWV berekent de hoogte van de tegemoetkoming. De Belastingdienst verstuurt de beschikking en zorgt voor de betaling.

Per 1 januari 2018 treedt het onderdeel loonkostenvoordeel (LKV) van de Wtl in werking. Met deze regeling kunnen werkgevers een tegemoetkoming krijgen als zij ouderen en mensen met een arbeidsbeperking in dienst nemen. Hiervoor is een doelgroepverklaring vereist. UWV toetst of aan de voorwaarden wordt voldaan, geeft doelgroepverklaringen af aan werknemers en berekent de hoogte van de tegemoetkoming. De LKV komt ter vervanging van de huidige premiekortingen voor werkgevers als zij een arbeidsgehandicapte of oudere werknemer in dienst nemen.

## **4.3. Samenwerken in de (arbeidsmarkt)regio**

Samen met het ministerie van SZW, de Programmaraad en de partijen uit de Werkkamer (het bestuurlijk overlegorgaan van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en de Stichting van de Arbeid) zetten we in op een verdere versterking van de regio en de regionale samenwerking. UWV ziet de arbeidsmarktregio als de juiste omgeving om te komen tot effectieve werkgeversdienstverlening. Regionale samenwerking bevordert een transparant werkzoekendenbestand en harmonisatie van instrumenten en voorzieningen, en maakt het mogelijk werkgevers te helpen via één loket dat werkt. Zo kunnen we meer werkzoekenden (met een arbeidsbeperking) aan werk helpen. UWV zet zich daarbij constructief in om een optimale match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te bewerkstelligen. We werken samen met gemeenten en de sociale partners aan projecten 'dienstverlening werkzoekenden en projecten samenwerking en regio arbeidsmarkt' (DWSRA) om werkloosheid te voorkomen en de overgang van werk naar werk te bevorderen.

Graag willen we in samenwerking met het ministerie van SZW en andere betrokkenen afspraken maken zodat we op landelijk niveau

- werken met één uniforme matchingsinfrastructuur;
- werken aan vakmanschap van onze eigen professionals en gebruikmaken van regionale en landelijke kennis;
- werken met één duidelijke set van instrumenten en voorzieningen voor arbeidsbeperkten die niet in staat zijn om het wettelijk minimumloon te verdienen, om zo een gelijk speelveld aan de onderkant van de arbeidsmarkt te borgen;
- een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling kunnen maken met een bestuur dat doorzettingsmacht heeft in de regio's.

### **Leren en werken**

De Arbeidsmarktanalyse 2017 leert ons dat in de huidige arbeidsmarktdynamiek (met trends als flexibilisering en robotisering), ondanks de aantrekkelijke werkgelegenheid, een veel grotere groep mensen dan voorheen een afstand tot de arbeidsmarkt dreigt te krijgen. Dit geldt voornamelijk voor oudere werklozen, mensen met een arbeidsbeperking, laaggeschoolden en niet-westerse migranten. Scholing is daardoor, meer dan ooit, belangrijk. Recentelijk uitgebrachte rapporten onderstrepen dit. Graag zetten wij de gesprekken met SZW over een meer actieve rol van UWV in het voorkomen van langdurige werkloosheid en het terugdringen van de mismatch op de arbeidsmarkt met de inzet van scholingsmogelijkheden in het komende jaar voort.

Net als in 2017 zullen we in 2018 de samenwerkingsverbanden Leren en werken faciliteren en meewerken aan de versterking van de samenwerking tussen onderwijs en arbeidsmarkt in de regio. Niet alleen voor jongeren en uitkeringsgerechtigden, maar ook voor werknemers en mensen zonder uitkering. Via de Leerwerkloketten zoeken wij naar baanopeningen met scholingsmogelijkheden, zetten wij in op meer arrangementen met financiële instrumenten en stimuleren wij intersectorale mobiliteit door werknemers en werkzoekenden te voorzien van arbeidsmarktgerichte scholingsadviezen.

---

## 4.4. Online dienstverlening

Werkgevers maken steeds vaker gebruik van onze online dienstverlening. Op het werkgeversportaal op [uwv.nl](http://uwv.nl) kunnen werkgevers relevante informatie vinden over de wetten die UWV uitvoert. Ook kunnen ze diensten van ons afnemen. Door in 2018 op de in ontwikkeling zijnde overheidsdienst 'e-Herkenning' aan te sluiten, zullen we in 2018 via onze portalen meer en nog veiligere digitale dienstverlening kunnen bieden aan werkgevers.

Op [werk.nl](http://werk.nl) kunnen werkgevers vacatures publiceren en zelf cv's zoeken in de cv-bank. Ook kunnen ze op de site een eigen beveiligde 'Mijn Werkomgeving' aanmaken. Op [uwv.nl](http://uwv.nl) kunnen werkgevers met een digitale regelhulp snel zien of zij recht hebben op een premiekorting als zij iemand in dienst nemen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Via de technische infrastructuur Digipoort dienen 51.000 werkgevers verzuimmeldingen (Ziektewet- en Wazomeldingen) digitaal in via hun eigen softwarepakketten. Voor kleinere werkgevers (met maximaal vijftig werknemers) stellen we via het werkgeversportaal de verzuimmelder beschikbaar.

## 4.5. Internationale dienstverlening

European Employment Services (EURES) - een netwerk van Europese arbeidsvoorzieningsdiensten - draagt bij aan één grote, Europese arbeidsmarkt met een vrije uitwisseling van werknemers. Het gaat hier om een samenwerkingsverband van de lidstaten van de Europese Unie plus Noorwegen, Liechtenstein en IJsland; 31 landen die samen de Europese Economische Ruimte (EER) vormen. Zwitserland heeft zich hierbij ook aangesloten. UWV coördineert in Nederland de dienstverlening van dit internationale netwerk. We zorgen ervoor dat mensen en vacatures bij elkaar worden gebracht en dat er informatie en advies worden verstrekt. Dat helpt bij het maken van een weloverwogen keuze om over de landsgrenzen heen personeel te werven of werk te zoeken. EURES richt zich vooral op het vervullen van vacatures waarvoor de werkgever in eigen land geen geschikte kandidaten kan vinden.

Ook in 2018 geven we uitvoering aan grensoverschrijdende en transnationale bemiddeling. We hechten belang aan het transparant maken van de mogelijkheden in de grensstreek en elders in Europa. Grensoverschrijdend bemiddelen kan leiden tot perspectief op werk voor WW-klanten.

De Europese publieke arbeidsvoorzieningsorganisaties hebben afspraken met elkaar gemaakt over intensivering van de onderlinge samenwerking. Het doel daarvan is zowel op strategisch als operationeel niveau van elkaar te leren en op die manier bij te dragen aan een goed functionerende nationale en internationale arbeidsmarkt. De eerder overeengekomen Europese 2020 doelstellingen (75% van de bevolking tussen 20-64 jaar heeft werk en we spannen ons in voor sociale inclusie en bestrijding van armoede) dienen hierbij als uitgangspunt. UWV zal actief deelnemen aan een jaarlijks programma van benchlearning-activiteiten die worden georganiseerd door het netwerk van de Europese arbeidsvoorzieningsdiensten (ook wel Public Employment Services ofwel PES). Relevante onderwerpen voor 2017 en 2018 zijn:

- Voorkomen en aanpakken van langdurig werkloosheid en jeugdwerkloosheid en het (extra) ondersteunen van werkzoekenden met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, zoals arbeidsbeperkte en oudere werkzoekenden.
- Verbetering op het gebied van strategische en operationele bedrijfsvoering en de dienstverlening van UWV Werkbedrijf door deel te nemen aan peer reviews, seminars en workshops. Actuele thema's voor 2017/2018 zijn onder andere meerdere-kanalen-strategie (inclusief klantprofilering, de ontwikkeling van digitale dienstverlening en face-to-face-dienstverlening op maat), methodieken voor evaluatie en pilots, werkgeversdienstverlening en matches op werk, management van partnerschappen, duurzame arbeidsbemiddeling in het kader van een leven lang leren, performance management en accountability, PES als lerende organisatie, kwaliteitsmanagement, vakmanschap en leiderschap.
- Onderdeel van het benchlearning-programma is een tweejaarlijks kwalitatief assessment. Het assessment is een hulpmiddel om als organisatie in beeld te krijgen wat onze sterke- en ontwikkelpunten zijn. In navolging van het internationaal assessment dat in 2016 bij UWV heeft plaatsgevonden zal er in 2018 opnieuw een assessment plaatsvinden met de focus op de veranderingen/verbeteringen ten opzichte van 2016.
- Daarnaast zullen er bilaterale uitwisselingsprogramma's worden georganiseerd om kennisuitwisseling te stimuleren.

## 4.6. Arbeidsjuridische dienstverlening

UWV verzorgt arbeidsjuridische dienstverlening voor werkgevers. Het gaat dan in het bijzonder om het beoordelen van ontslagaanvragen, aanvragen voor werkvergunningen en verzoeken om advies van de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND). Daarnaast verstrekt UWV arbeidsrechtelijke informatie aan werkgevers, werknemers en werkzoekenden. Hiermee draagt UWV bij aan de regulering van de arbeidsmarkt en worden onnodige ontslagen en het verdringen van werkzoekenden door het onnodig toelaten van vreemdelingen tot de arbeidsmarkt voorkomen.

### Toetsing ontslagaanvragen

We verwachten dat door de aantrekkende economie het aantal ontslagaanvragen vanwege bedrijfseconomische redenen verder zal afnemen. Bovendien blijken werkgevers en werknemers er vaker onderling uit te komen zodat het niet nodig is een ontslagprocedure te starten bij UWV. Sinds 1 juli 2015 worden ook minder ontslagaanvragen vanwege langdurige arbeidsongeschiktheid ingediend, vanwege de transitievergoeding die werkgevers moeten betalen.



---

UWV werkt constant aan verbeteringen van het aanvraagproces en de informatie hierover om zo sneller een complete indiening van aanvragen te bereiken. Aanvraagformulieren worden niet langer in pdf-vorm aangeboden, maar via webformulieren. Ook gemachtigden kunnen ontslagaanvragen digitaal indienen via het digitale loket. Verder geven we werkgevers voorlichting over de ontslagaanvraag op [uwv.nl](http://uwv.nl) en tijdens congressen.

### **Tewerkstellingsvergunningen en –adviezen**

Werkgevers die personeel van buiten de EER korter dan drie maanden in Nederland willen laten werken, moeten daarvoor een werkvergunning bij UWV aanvragen. Dit geldt ook voor vreemdelingen die hier studeren of om andere redenen dan arbeid al in Nederland wonen. Werkgevers kunnen een gecombineerde vergunning voor verblijf en arbeid aanvragen bij de IND. De IND vraagt UWV advies over het arbeidsmarktdeel. UWV toetst de adviezen voor de IND en de aanvragen voor tewerkstellingsvergunningen op dezelfde wijze.

## **4.7. Dienstverlening bij faillissementen**

Soms kunnen werkgevers vanwege ernstige financiële problemen blijvend het loon van hun werknemers niet meer betalen, zoals bij een faillissement. In dat geval kan UWV (een deel van) de betalingsverplichting van de werkgever overnemen. Naast het verstrekken van de uitkeringen kan UWV op verzoek van de curatoren kort nadat een werkgever failliet is verklaard, voorlichting geven aan de werknemers van wie UWV de lonen overneemt. Tijdens deze bijeenkomsten informeert UWV de werknemers over de gevolgen van het faillissement voor hun inkomen en wanneer en onder welke voorwaarden zij van UWV een uitkering kunnen verwachten.

## 5. ICT

UWV kan goede dienstverlening bieden doordat we op grote schaal gebruik maken van ICT. Het speelt bij al onze kerntaken een prominente rol: bij de verstrekking van uitkeringen, bij het uitvoeren van sociaal-medische beoordelingen, bij het bemiddelen van werkzoekenden en bij het uitwisselen van gegevens. Om deze kerntaken nu en in de toekomst te kunnen uitvoeren, hebben we ruimte nodig om te werken aan de stabiliteit, continuïteit, modernisering en vernieuwing van onze ICT. We blijven graag in gesprek met onze opdrachtgevers en stakeholders om dat in gezamenlijkheid te kunnen doen.

### 5.1. Toekomstbestendig en wendbaar

In het UWV Informatieplan (UIP) leggen we in meerjarig perspectief vast wat we willen, wat we kunnen en wat we nodig hebben om onze ICT en daarmee ook onze dienstverlening toekomstbestendig en wendbaar te maken. Het UIP actualiseren we jaarlijks. De voortgang erop vormt een terugkerend onderwerp op de agenda van de overleggen met het ministerie van SZW. Daarnaast bespreken we de inhoud met elkaar in maandelijks ICT-overleggen. Via speciale kennisdelingssessies informeren we het ministerie over ICT-ontwikkelingen bij UWV.

Voor 2018 vormen het UWV Informatieplan 2018-2022 en het daaronder vallende projectportfolio 2018 het leidende kader. Om toekomstbestendige en wendbare dienstverlening te realiseren, werken we in 2018 verder aan het verbeteren van de stabiliteit en continuïteit van onze systemen en starten we nieuwe trajecten om onze systemen te moderniseren en te vernieuwen. Indien er grote veranderingen in wet- en regelgeving worden geïnitieerd, kan dit de stabilisatie en modernisering onder druk zetten. Wij blijven met het ministerie van SZW in gesprek over het moment waarop gewenste veranderingen in wet- en regelgeving kunnen plaatsvinden, zodat de prioriteiten die we in het UIP afspreken nagekomen kunnen worden.

#### Goede persoonlijke dienstverlening, optimaal ondersteund door digitale diensten, processen en data

Voor de inzet van de beschikbare verandercapaciteit hebben we prioriteiten gesteld. Onze dienstverlening aan al onze klanten en de eigen processen van UWV worden steeds meer ondersteund met ICT. De betrouwbaarheid van de digitale dienstverlening is daarbij een eerste vereiste. De hoogste prioriteit geven we daarom onveranderd aan continuïteit, stabiliteit en informatiebeveiliging. De afgelopen jaren hebben we met deze trajecten een grote stap gezet in het stabiel maken van ons ICT-landschap. Zo hebben we de digitale keten waarin klanten hun inkomsten uit werkzaamheden doorgeven verstevigd. Klanten krijgen hierdoor minder te maken met storingen dan voorheen. Ook hebben we stappen gezet om ons Elektronisch Archief robuuster te maken en de Digitale werkplekken te vernieuwen. Onze medewerkers worden hiermee in staat gesteld om de burger beter te bedienen. Ten slotte hebben we een start gemaakt met het robuuster maken van ons werkgeversportaal. Deze trajecten blijven de komende jaren onze tijd en aandacht vragen en we zullen ons blijven inzetten om deze succesvol af te ronden.

Doordat we de afgelopen jaren een grote stap hebben gezet in het stabiel maken van ons ICT-landschap, ontstaat er ruimte om trajecten te starten die ons ICT-landschap voor de lange termijn moderniseren en vernieuwen. Dit doen we onder andere door in de komende jaren een deel van onze huidige applicaties te vervangen of te moderniseren. Daarbij streven we ernaar om onze administratieve processen, zoals het aanvragen van een uitkering of het toepassen van inkomstenverrekening, zoveel mogelijk te digitaliseren en te automatiseren. In 2017 en 2018 nemen we stappen hierin. Een aanzienlijke inspanning is vereist om de benodigde technische middelen te verwerven en te integreren in ons systeemlandschap, bij onze leveranciers en ook bij onze eigen mensen die hiermee gaan werken.

We handhaven voor 2018 de bestaande prioriteitsstelling:

1. stabiliteit, continuïteit en informatiebeveiliging
2. wet- en regelgeving
3. vereenvoudiging en modernisering
4. batentrajecten en functionele doorontwikkelingen

#### Innovatie en UWV

Digitale ontwikkelingen in de markt en in de ICT-dienstverlening stellen de komende jaren andere eisen aan het ICT-landschap van UWV. We zetten daarom meer innovatie in bij de invulling van de prioriteiten. Uiteraard is innovatie op zichzelf geen doel. ICT wordt ingezet om een goede dienstverlening aan onze klanten te kunnen bieden. Wanneer innovatie daaraan kan bijdragen, bewegen we mee met vernieuwingen. We kunnen niet in één keer oude technologie in ons landschap vervangen door nieuwe, maar daar waar wijzigingen noodzakelijk zijn, zetten we nieuwe methoden en technieken in. Ook houden we een open oog voor nieuwe mogelijkheden die innovaties bieden en die aanleiding kunnen zijn om verbeteringen te initiëren, bijvoorbeeld om meerwaarde uit onze grote databestanden te halen. We onderzoeken welke nieuwe technologieën of ontwikkelingen de modernisering van ons ICT-landschap kunnen versnellen en werken geleidelijk toe naar een flexibele infrastructuur en applicatielandschap waarmee we wendbaarder worden en gemakkelijker kunnen meebewegen met de volgende digitaliseringsronde. In 2018 sluiten we een nieuw contract voor datacenterdienstverlening af, waarmee we moderne dienstverlening in huis halen en uiteindelijk sneller veranderingen kunnen realiseren. Daarnaast zetten we in op het vernieuwen en vervangen van verouderde ICT-componenten. Een

---

centrale pijler van de verder modernisering van onze infrastructuur en applicatielandschap is de inzet van innovaties zoals cloudvoorzieningen en -technologieën.

Innovatie in de informatievoorziening verbetert ook onze werkprocessen. We maken daarbij steeds vaker gebruik van innovatieve technieken, zoals Business Rule Management. Daarnaast blijven we werken aan het realiseren van generieke digitale voorzieningen. Hierdoor neemt het aantal applicaties en technologieën af. Zo hebben we de afgelopen jaren voorzieningen ontwikkeld waarmee we de afwikkeling van concrete klantdiensten kunnen volgen, ook al verloopt dit via allerlei verschillende systemen. Met deze digitale manier van werken ontstaat een completer klantbeeld en versterken we onze privacy waarborgen. We noemen dit zaakgericht werken. In 2018 gaan we dit breder toepassen binnen UWV. Daarnaast werken we aan het ontkoppelen van ons ICT-landschap (zoals het ontkoppelen van onze webportalen en de achterliggende administratieve systemen). Hiermee vergroten we onze wendbaarheid en verbeteren we de stabiliteit van onze portalen, waaronder van werk.nl en uwv.nl.

Door te innoveren, kan UWV ook blijven aansluiten bij de verwachtingen van klanten, ketenpartners en medewerkers. Hierdoor blijven we een relevante dienstverlener, uitvoerder, ketenpartner en werkgever. Met een lichte vorm van centrale regie houden we overzicht en bieden we de ruimte die nodig is om binnen de gehele organisatie innovaties te ontdekken en te versterken. In 2018 biedt inspirerend innoveren een stimulans voor UWV als geheel.

### **Vereenvoudiging en modernisering uitkeringssystemen**

UWV is in 2016 gestart met de vervanging van de systemen die worden gebruikt voor de ondersteuning van de uitvoering van de arbeidsongeschiktheidswetten (AW) en de werkloosheidswet (WW), omdat ze op termijn niet meer worden ondersteund. Deze systemen zijn de afgelopen jaren, onder andere door de vele wijzigingen in wet- en regelgeving, ook steeds complexer geworden. Daardoor is vervanging van de systemen niet zonder risico voor de continuïteit van onze dienstverlening. UWV neemt daarom eerst stappen om dit risico te verkleinen, door de systemen te vereenvoudigen alvorens ze te vervangen.

Vereenvoudiging van systemen vindt onder meer plaats door de betaalfunctionaliteit onder te brengen in één bestaande omgeving binnen UWV, waar dit nu nog in drie omgevingen gebeurt. De aanpassing van het AW-systeem wordt op 1 januari 2018 afgerond. De ingreep in het WW-systeem zal in 2018 en 2019 worden uitgevoerd. Reeds bekende veranderingen in wet- en regelgeving kunnen grotendeels worden geïmplementeerd. Nieuw beleid dat aan deze systemen raakt, kan door de systeemaanpassingen op zijn vroegst vanaf 1 juli 2020 worden geïmplementeerd. We blijven daarom in gesprek met het ministerie van SZW over waar tijd en ruimte gegeven kan worden.

Daarnaast werkt UWV aan het automatiseren van het aanvraag- en continueringsproces in de WW. Door aanvragen digitaal te verwerken besparen we kosten. Bovendien krijgt de aanvrager in veel gevallen sneller duidelijkheid over de uitkomst van de aanvraag.

### **Aanbesteding, transitie en ontwikkeling portalen en datacenter**

De hierboven genoemde verwerving van een nieuw contract voor de datacenter-dienstverlening is een belangrijke doelstelling voor eind 2018. Aansluitend wordt de migratie vanuit het bestaande datacenter in gang gezet, die naar verwachting twee tot vier jaar zal duren. Naast kostendaling zal het contract nieuwe vormen van dienstverlening binnen bereik brengen met veel kortere levertijden die de slagvaardigheid van de UWV dienstverlening zal vergroten.

Medio 2018 zal het beheer van de portalen uwv.nl en werk.nl in één hand zijn, de migratie naar de nieuwe leverancier is dan afgerond. Daarmee is een basis gelegd voor de migratie van werk.nl naar hetzelfde moderne en toekomstbestendige platform als waar uwv.nl op draait. Vanaf eind 2018 zullen contracten worden gegund voor het onderhoud op de administratieve systemen die de uitvoering ondersteunen.

Het nieuwe datacenter zal samen met de nieuwe beheerpartijen een robuust geheel gaan vormen. Techniek ondersteunt daarbij. In 2018 ronden we een project af dat ervoor zorgt dat voor steeds meer systemen de installatie van nieuwe softwareversies geautomatiseerd kan worden doorgevoerd in ontwikkel-, test- en productie-omgevingen. Hiermee kunnen we sneller nieuwe softwareversies installeren en voorkomen we storingen.

Voor 2018 is de verwerving van nieuwe middleware voorzien, een standaardproduct dat het mogelijk maakt om sneller en goedkoper koppelingen tussen systemen te realiseren. We kunnen daarmee ook diensten makkelijker en veilig extern aanbieden, bijvoorbeeld aan gemeenten. Hiermee verlagen we de druk op onze systemen. Afronding van de migratie is voorzien in de tweede helft van 2018.

### **Groot onderhoud**

Ondanks de grote inspanning op vernieuwing en modernisering blijft UWV oog houden voor goed onderhoud over de breedte van het landschap om de stabiliteit en continuïteit van onze ICT te kunnen garanderen. Groot onderhoud is een structurele inspanning waarmee UWV de technische basis van het landschap in goede conditie houdt. Het groot onderhoud stemmen we nadrukkelijk in onze veranderorganisatie af. Hiermee zorgen we ervoor dat gewenste veranderingen ook zo veel mogelijk doorgang kunnen vinden. Ieder jaar wordt een deel van het applicatielandschap in het kader van groot onderhoud van geactualiseerde softwareversies voorzien. Hierdoor wordt het gebruik van niet meer door de leveranciers ondersteunde software pakketten voorkomen. UWV zal in 2018 bijvoorbeeld een belangrijke upgrade naar een nieuwe versie van voor Peoplesoft afronden. Hiermee borgen we dat dit standaardpakket, dat dient ter ondersteuning van de bedrijfsvoering, voorzien blijft van de benodigde ondersteuning en security-updates.

---

## 5.2. Organisatie en inrichting

Met het UWV Informatieplan beschikken we over een gedeeld kader waarin de gewenste veranderingen samenhangend worden vastgelegd. In 2016 en 2017 heeft UWV maatregelen getroffen om de sturing op de realisatie van het plan te versterken en daarmee meer doelstellingen eruit te realiseren. Ook in 2018 voeren we veranderingen door die ons beter in staat stellen om goed te kunnen sturen op onze ICT: IV-transitie, één internetorganisatie en leveranciersmanagement.

### IV-transitie

Om in de toekomst betere ondersteuning aan burgers en medewerkers te kunnen bieden, sneller veranderingen te kunnen realiseren en om verdere kostenstijging van onze ICT-organisatie te voorkomen, is een wendbare, effectieve en efficiënte IV-organisatie nodig. IV-kennis en kunde zijn schaars, dus zetten we in op een brede professionalisering en ruimere verantwoordelijkheden van medewerkers. UWV heeft het programma IV-transitie gestart om dit te realiseren.

Inmiddels zijn al grote stappen gemaakt. Er wordt intensiever samengewerkt in multidisciplinaire teams bij de ontwikkeling van ICT-oplossingen. Ook hebben we maatregelen getroffen om onze belangrijkste leveranciersrelaties te verstevigen en vernieuwen.

We verwachten nog twee jaar nodig te hebben om alle veranderingen te op het gebied van processen, organisatie en functiehuis te realiseren.

### Eén internetorganisatie

In 2017 brengen we alle kennis en expertise op het gebied van digitale diensten en kanalen samen op één plek in de organisatie. Vanaf 2018 ontwikkelen we onze digitale dienstverlening en onze kanalen vanuit deze ene internetorganisatie, waardoor we sneller tot eenduidige besluitvorming komen ten aanzien van de verdere ontwikkeling. Hierdoor kunnen we onze digitale dienstverlening sneller en consistentier ontwikkelen. De internetorganisatie draagt bij aan een betere samenhang van de digitale diensten (één geïntegreerde digitale klantreis) en een betere samenwerking binnen UWV, waarbij de klant uiteindelijk gebaat is.

### Leveranciersmanagement

UWV maakt voor het beheer, het onderhoud en de ontwikkeling van zijn ICT-systemen gebruik van externe leveranciers en daarmee van in de private markt beschikbare kennis en diensten. We investeren continu in het verder verbeteren van ons leveranciersmanagement. Op basis van de afgesloten contracten bevorderen we de samenwerking met en tussen leveranciers om zo te komen tot het gewenste flexibilitieitsniveau en marktconforme diensten. We werken steeds meer samen in multidisciplinaire (kleinere) teams met medewerkers van zowel UWV als leveranciers. Op deze wijze kunnen we ook waarborgen dat de kennis over systemen binnen UWV op niveau blijft.

In 2018 werken we aan een nieuwe sourcingstrategie, waarin we de stip op de horizon schetsen en de versnelling en verbetering beschrijven die noodzakelijk zijn om dit te bereiken. Zo willen we met ons leveranciersmanagement sturen op het ontwikkelen en verbeteren van zakelijke partnerschappen met onze leveranciers zodat we de afhankelijkheid van deze leveranciers optimaal kunnen beheersen. Ook standaardisering van diensten en objectivering van prestaties spelen daarbij een belangrijke rol, zonder afbreuk te doen aan de flexibiliteit.

## 5.3. Samenwerking op gebied van ICT

Binnen de rijksoverheid is steeds meer sprake van gedeelde principes en kaders voor de vormgeving, besturing en beheersing van ICT. Samenwerking met andere grote uitvoerders zoals Logius (DigID) en de Belastingdienst is vanzelfsprekend. Naast samenwerking ten aanzien van concrete voorzieningen en processen is er ook aandacht voor strategische samenwerking op de langere termijn. Het gaat dan bijvoorbeeld om informatiebeveiliging en de betrokkenheid bij ontwikkeling en gebruik van de generieke digitale infrastructuur voor de ontwikkeling van de e-overheid. Ook kennisdeling rond innovatie is hier onderdeel van.

UWV participeert in de Manifestgroep, samen met vijftien andere organisaties in de overheidssector. Gemeenschappelijke kenmerken voor deze organisaties zijn dat zij direct contact hebben met burgers en bedrijven en dat zij verantwoordelijk zijn voor een groot deel van de overheidsdata en datastromen. De Manifestgroep staat voor een goede dienstverlening aan burgers en bedrijven en wil ervoor zorgen dat deze zo min mogelijk last hebben van complexe regels en organisaties. De deelnemers streven daarom gezamenlijk op een zorgvuldige manier naar een efficiëntere en transparantere uitvoering en inrichting van gegevensmanagement en gegevensstromen. Vanuit dit perspectief worden ook bijdragen geleverd aan de verdere ontwikkeling van e-overheidsvoorzieningen zoals het verbeteren en toekomstvast maken van de Berichtenbox. Ook worden de mogelijkheden verkend van innovaties zoals de blockchaintechnologie. Deze technologie (bekend van de bitcoin) biedt nieuwe perspectieven voor de onweerlegbare vastlegging van transacties. De Manifestgroep heeft eind 2016 besloten de kennis op dit gebied te bundelen en aan de hand van mogelijke toepassingen en pilots verder studie te verrichten naar de mogelijkheden.

---

## 5.4. Beveiliging van informatie

UWV verwerkt binnen zijn werkprocessen veel gegevens en informatie en stelt ook veel informatie beschikbaar. Deze leveringen bevatten vaak (gevoelige) gegevens over personen. UWV treft adequate maatregelen om oneigenlijk gebruik of misbruik van deze informatie te voorkomen en besteedt veel aandacht aan informatiebeveiliging en privacy (IB&P) (zie daarvoor paragraaf 7.2).

### Nationaal Detectie Netwerk

We zoeken zoveel mogelijk de samenwerking met anderen voor het bestrijden van cyberbedreigingen vanuit de buitenwereld. In 2017 zijn we aangesloten op het Nationaal Detectie Netwerk (NDN). Hierin werken de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV), de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD), de Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (MIVD) en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) samen onder verantwoordelijkheid van het ministerie van Veiligheid en Justitie. Op het netwerk zijn ook organisaties uit de vitale sectoren, ICT-dienstverleners en belangengroeperingen aangesloten. Door dreigingsinformatie te delen, kunnen de leden van het netwerk beter en sneller digitale gevaren en risico's waarnemen en vanuit de eigen verantwoordelijkheid tijdig gepaste maatregelen nemen om mogelijke schade te beperken of voorkomen. Zo werken we samen aan de digitale weerbaarheid van Nederland.

### Dataminimalisatie, logging en monitoring

Binnenshuis en in relatie tot ketenpartners wordt het principe van dataminimalisatie steeds strakker toegepast. We verwerken alleen de gegevens die nodig zijn voor de uitvoering van wettelijke taken. Medewerkers hebben alleen toegang tot de data die ze nodig hebben voor hun werk. De realiteit is dat het nog niet mogelijk is om dit volledig te realiseren. Daarvoor is een vereiste dat we de modernisering van e-Werken doorvoeren: betere en efficiëntere ondersteuning van medewerkers houdt ook in dat medewerkers de data die ze nodig hebben krijgen aangereikt en niet meer hoeven op te zoeken. Hiermee werken we steeds meer volgens het uitgangspunt 'privacy by design', waarbij medewerkers minder toegang tot gegevens nodig hebben voor de uitoefening van hun taak. Zo lang we die situatie niet hebben bereikt, borgen we de privacy met procesmaatregelen, zoals screening van medewerkers en heldere, afgestemde werkafspraken over wie in de organisatie welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft ten aanzien van de gegevensverwerking en het technische beheer.

Logging en monitoring vormen het sluitstuk van de privacybescherming. Door consequent vast te leggen wie toegang heeft gehad tot welke persoonsgegevens en daarin voortdurend waakzaam te zijn op ongewenste patronen, kunnen we ingrijpen waar nodig en kunnen we ongewenste toegang tot data objectief vaststellen. We doen al veel aan logging en monitoring, maar we voorzien nog uitbreiding en geleidelijk steeds intelligentere monitoring. Voor belangrijke applicaties zoals K3CR (callcenter ondersteuning), de betaalstraat Excasso en de administratie van de arbeidsongeschiktheidsuitkeringen (Resafasa) worden in 2017 en begin 2018 belangrijke stappen gezet.

Vanaf medio 2018 zal UWV, conform de eisen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), bij vernieuwing van ICT-systemen uitgaan van de principes van privacy by design en privacy by default.

### Secure Software Development en het anonimiseren van testdata

Secure Software Development (SSD) is een kwaliteitsrichtlijn en omvat een pakket richtlijnen en maatregelen om te borgen dat wat onze leveranciers voor ons ontwikkelen en onderhouden zo min mogelijk kwetsbaarheden bevat. Voor 2018 is voorzien om het beheer van werk.nl volledig aan de SSD-norm te laten voldoen.

Om ongewenste toegang tot persoonsgegevens door eigen personeel of leveranciers te voorkomen, gaan we waar dit nog niet is gebeurd, testdata anonimiseren. Voor het testen van systemen wordt soms echte data gebruikt omdat de kans op het vinden van fouten daarmee het grootst is. Daarmee kunnen persoonsgegevens onder ogen van UWV-medewerkers komen die de gegevens als zodanig niet nodig hebben. Door de echte data op geavanceerde wijze deels te wijzigen zodat deze niet langer herleidbaar zijn tot personen wordt dit probleem ondervangen.

### Vervanging hardware

De basis voor het werk van onze medewerkers wordt gevormd door de voorzieningen waarmee zij hun werk verrichten. De vervanging van de hardware en betere beveiliging daarvan is inmiddels ingezet. Hierbij zullen we technologie inzetten die maakt dat apparaten van medewerkers geen gegevens opslaan om de kans op verlies van databestanden bij diefstal of verlies van apparatuur verder te verkleinen. De verdere uitrol hiervan wordt medio 2018 in het kader van een vernieuwingsslag van de werkplek omgeving afgerond.

---

## 6. Handhaving

Jaarlijks betaalt UWV € 20 tot € 25 miljard aan uitkeringen en subsidies. Dat is belastinggeld en daarmee moet zorgvuldig worden omgegaan. Burgers moeten erop kunnen vertrouwen dat alleen diegenen die er recht op hebben, geld krijgen en dat de plichten die bij een uitkering of subsidie horen, ook worden nageleefd. UWV ziet er daarom op toe dat uitkeringsgelden rechtmatig en niet langer dan noodzakelijk worden verstrekt. We doen dat door mensen te ondersteunen bij het vinden van werk én door de naleving van regels en plichten te handhaven.

Het uitgangspunt van ons handhavingsmodel is het onderscheid tussen enerzijds burgers en werkgevers die een foutje maken en anderzijds fraudeurs die bewust misbruik maken van de sociale zekerheidsregelingen. Foutjes willen we voorkomen, fraude pakken we hard aan. Dit doen we aan de hand van twee pijlers, namelijk preventieve en repressieve handhaving. Deze pijlers ondersteunen we met verdere ontwikkeling van onderzoek en analyse.

Preventief handhaven kan op verschillende manieren. Allereerst is het creëren van duidelijkheid over de plichten die onze klanten moeten naleven van belang. We voeren een actieve communicatiestrategie die erop is gericht om klanten bekend te maken met en te wijzen op hun plichten, met name de minder bekende plichten. Dit doen we in persoonlijke gesprekken, face-to-face en telefonisch, maar ook via onze digitale kanalen. Een voorbeeld van dat laatste is dat we door kleine veranderingen aan te brengen in de Werkmap klanten met een werkloosheidsuitkering motiveren om hun sollicitatie-activiteiten door te geven en zo voorkomen dat ze onbedoeld de sollicitatieplicht niet naleven. Een andere manier is het slim gebruik van beschikbare gegevens, waarmee voorkomen kan worden dat klanten al dan niet bewust verkeerde informatie aanleveren. Dit gebeurt bijvoorbeeld al bij de inkomstenverrekening bij een WW-uitkering. Doordat we daarbij gebruik maken van gegevens uit de polisadministratie is 'witte fraude', het niet doorgeven van inkomsten uit regulier werk, niet meer mogelijk. Tot slot, door onze handhavingsactiviteiten zichtbaar uit te voeren gaat daar ook een signaal van uit richting andere klanten. Door telefonische controles, oproepen op kantoor of huisbezoeken verhogen we de controlebeleving van klanten. Daardoor wordt de kans kleiner dat klanten al dan niet bewust een verkeerde keuze maken.

Wanneer burgers of werkgevers echter (bewust) regels overtreden, moeten we dit kunnen signaleren en daarop acteren. We zijn daarbij voor een deel afhankelijk van signalen die we ontvangen van externen, burgers of instanties die melding doen van mogelijke fraude, en van signalen van onze medewerkers zelf. Daarnaast krijgen we signalen van mogelijke fraude door bestandsvergelijking tussen uitkering- en loonadministraties, zogeheten polissignalen. Doordat we, zoals hierboven ook beschreven, voor de inkomstenverrekening bij een WW-uitkering gebruik maken van gegevens uit de polisadministratie, is het aantal polissignalen beperkt ten opzichte van de externe en interne meldingen. Uitgangspunt is dat we alle meldingen onderzoeken en, wanneer wij concluderen dat een burger of instantie de regels overtreedt, we daar passende maatregelen op nemen.

Naast de afhandeling van de signalen die wij ontvangen, zetten wij in op de aanpak van meer georganiseerde fraude. Wij zien dat fraudeurs steeds inventiever te werk gaan en dat complexe fraudefenomenen en schijnconstructies vaker voorkomen dan voorheen. We spelen hierop in met themagerichte onderzoeken. Hierbij ligt het accent op onderzoeken naar fraudefenomenen zoals gezondheidsfraude, faillissementsfraude en fraude door schijnconstructies, en op de aanpak van echt misbruik zoals zwartwerken of inkomsten uit criminele activiteiten naast een uitkering.

Door middel van onderzoek en analyse kunnen wij effectiever preventief en repressief handhaven. Hierbij maken we gebruik van de mogelijkheden die risicomanagement ons biedt, zoals risicoselecties, data-analyses en slimme bestandsvergelijkingen. Maar ook onderzoek naar het gedrag van onze klanten helpt om passende maatregelen te nemen tegen bewuste of onbewuste overtreding van de regels. In de afgelopen tijd zijn er zogeheten risicoprofielen ontwikkeld, waarmee we inzicht hebben in welke type klanten een verhoogde kans hebben om regels te overtreden. We willen deze profielen de komende tijd verder verfijnen, zodat we nog beter in staat zijn om passende interventies toe te passen, zowel ten behoeve van gerichte preventieve controles als voor het voorkomen van uitbetaling van onrechtmatige uitkeringen. Ook willen we meer kennis aantrekken op het gebied van patroonanalyses, datamining en machine learning, waarmee meer ingewikkelde en nieuwe fraudefenomenen ontrafeld kunnen worden.

UWV is niet de enige instantie die zich bezig houdt met handhaving. Door samen te werken met deze partijen krijgen we meer signalen binnen en kunnen we brede trends in de samenleving op het gebied van handhaving oppikken. Daarnaast kunnen we door de samenwerking ook van elkaar leren, zodat zowel onze manier van handhaving als het handhavingsniveau in het algemeen effectiever wordt.

Het leeuwendeel van onze handhavingsactiviteiten vindt plaats in Nederland. Maar uiteraard richten we ook onze aandacht buiten de landsgrenzen. UWV doet onderzoek naar fraude met uitkeringen in vrijwel alle andere landen van de wereld. Daarnaast is het Internationaal Bureau Fraude (IBF) onderdeel van UWV. Het IBF laat in opdracht van gemeenten vermogensonderzoeken uitvoeren voor in Nederland wonende gerechtigden op bijstand die mogelijk vermogen (zoals een huis) in het buitenland hebben.

## 7. Gegevensbeheer en -uitwisseling

UWV wil administratief gemak bevorderen voor burgers en draagt bij aan vermindering van de administratieve lasten voor werkgevers doordat zij hun gegevens slechts één keer hoeven aan te leveren. UWV beheert deze gegevens in de eigen registraties zoals de polisadministratie. UWV gebruikt deze gegevens voor de uitkeringsvaststelling en levert gegevens en informatie – binnen de kaders van wet- en regelgeving – aan andere partijen.

Binnen de overheid en door uitvoerders in het domein van werk en inkomen wordt nagedacht over de toekomst van gegevensuitwisselingen. De komst van nieuwe technologieën en de wens om meer regie bij de burger te leggen, zijn daarin twee belangrijke bewegingen. In nationaal en internationaal verband ontstaat als gevolg van nieuwe wet- en regelgeving en de wens om efficiënter te opereren, een toenemende behoefte aan onderlinge uitwisseling van actuele gegevens tussen organisaties in het publieke en in het publiek-private domein. Tegelijkertijd wordt in wet- en regelgeving opgeroepen tot meer bescherming van de privacy van persoonsgegevens. UWV ontwikkelt zich tot een in grote mate geautomatiseerde, betrouwbare leverancier van actuele gegevens uit het domein Werk en Inkomen. Daarnaast groeit UWV uit tot de expert van de polisadministratie en verstrekt vanuit een positie als kenniscentrum adviezen aan gegevensafnemers.

### 7.1. Verzamelen, beheren en leveren van gegevens

#### Kernactiviteiten

UWV verzamelt en beheert gegevens over lonen, uitkeringen en arbeidsverhoudingen van alle werkenden, gepensioneerden en uitkeringsgerechtigden in Nederland en levert deze aan publieke en private partijen.

Onze kernactiviteiten zijn:

- *polisbeheer*: het inwinnen, beheren en onderhouden van (polis)gegevens.
- *gegevensleveringen en dienstverlening*: het ontwikkelen van gegevensproducten en het binnen de wettelijke kaders leveren van gegevens. Belangrijke afnemers zijn onder meer Belastingdienst, Sociale Diensten, Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO). UWV heeft ongeveer 1.500 actieve gegevensleveringscontracten afgesloten. De juiste producten op de juiste manier leveren zorgt bij afnemers voor lastenverlichting en bij de burger voor meer gemak.
- *premiédifferentiatie*: het berekenen van de gedifferentieerde premiepercentages voor de Werkhervattingskas. UWV levert elk jaar de voor het volgende kalenderjaar berekende premiepercentages aan de Belastingdienst. De Belastingdienst stuurt de ongeveer 370.000 inhoudingsplichtige werkgevers een beschikking met het voor hen van toepassing zijnde premiepercentage.
- *vrijwillige verzekeringen*: het bieden van een goede en betaalbare verzekering tegen de financiële gevolgen bij ziekte, arbeidsongeschiktheid en werkloosheid aan burgers die niet verplicht verzekerd zijn. UWV geeft voorlichting over de vrijwillige verzekering, behandelt aanvragen en bepaalt de te betalen verzekeringspremies.

#### Polisadministratie

De polisadministratie bevat de gegevens over inkomstenverhoudingen van werknemers, uitkeringsgerechtigden en pensioenontvangers. Het gaat om de registratie van bijna 20 miljoen inkomstenverhoudingen van meer dan 13 miljoen mensen. UWV gebruikt deze gegevens voor de eigen processen om uitkeringen vast te stellen. Bovendien levert UWV gegevens uit de polisadministratie en uit andere UWV-bronsystemen aan publieke en private afnemers. Naast het gebruik van gegevens in het domein van werk en inkomen neemt het sector-overstijgende gebruik van de polisadministratie toe.

#### Gegevensleveringen

UWV beschikt over meer gegevens die relevant zijn voor afnemers. We onderzoeken de mogelijkheden om gegevens uit meerdere bronnen snel en efficiënt te integreren tot gegevens- en informatieleveringen aan interne en externe afnemers.

UWV standaardiseert het gegevensleverproces, zodat afnemers sneller kunnen beschikken over de door hen gewenste gegevens. Hiervoor is de verdere ontwikkeling van het webportaal MijnGegevensdiensten van groot belang. Doel is dat afnemers straks zoveel mogelijk zelf online gegevensleveringen regelen, via het webportaal met UWV communiceren en te allen tijde inzicht hebben in hun contracten, de status van hun leveringen en hun facturen. We onderzoeken de toepassing van nieuwe vormen van gegevensdistributie, waarmee het voor afnemers mogelijk wordt gegevensbestanden op te halen en aan te leveren op een zelf gekozen moment. Daarnaast is UWV als houder van het doelgroepregister de expert waar het gaat om trends met betrekking tot de banenafpraak op zowel regionaal als landelijk niveau (zie de volgende subparagraaf) en worden in dat kader op basis van verkregen inzichten nieuwe producten ontwikkeld.

#### Doelgroepregister en quotum arbeidsbeperkten

In het sociaal akkoord van april 2013 hebben het kabinet en de sociale partners afgesproken dat werkgevers in de periode tot en met 2026 in totaal 125.000 banen creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. In de Wet

banenafspraken en quotum arbeidsbepaarten (Wbqa) is geregeld wie tot de doelgroep voor de banenafspraken behoren en in het doelgroepregister worden opgenomen. Jaarlijks rapporteert UWV via de banenmonitor over de realisatie van de banenafspraken. Op basis van de informatie in de banenmonitor kan de quotumheffing worden geactiveerd, als blijkt dat de overheidssector en/of de marktsector de afgesproken banen niet hebben gerealiseerd. UWV treft in 2018 verdere voorbereidingen voor de uitvoering van de quotumheffing, inclusief het systeem voor de registratie van inleenverbanden, per 1 januari 2019.

Het doelgroepregister kan door iedereen online geraadpleegd worden. Voor de arbeidsbemiddeling van de doelgroep hebben medewerkers van UWV en gemeenten een raadgeeffunctie via Suwinet. Om werkgevers te ondersteunen bij het bereiken van de doelen in de banenafspraken, zijn in de arbeidsmarktregio's onder leiding van de centrumgemeenten regionale Werkbedrijven ingericht waarin UWV participeert. In alle regio's is een regionaal Werkbedrijf actief; veelal in de vorm van een netwerkorganisatie waarin samenwerkingspartners (gemeenten, UWV, SW-bedrijven en sociale partners) afspraken maken gericht op realisatie van de banenafspraken. UWV rapporteert elk kwartaal over de voortgang voor alle 35 arbeidsmarktregio's in de regionale trendrapportage banenafspraken. Ook ontvangen de partners de factsheets banenafspraken, die zich vooral richten op het aantal werkzame personen binnen de doelgroep van de banenafspraken en het verloop ervan.

### Implementatie wet- en regelgeving

De snelheid waarmee UWV vorm kan geven aan de aanstaande veranderingen, wordt voor een groot deel bepaald door de impact van nieuwe wet- en regelgeving op de (inrichting van de) uitvoering en de beschikbare middelen. UWV houdt in 2018 en de jaren daarna rekening met de invoering van belangrijke wetgeving, zoals onderdelen van de Wtl, de inlenersadministratie en de quotumheffing van de Wbqa, de Algemene verordening gegevensbescherming en Electronic Exchange of Social Security Information (EESSI).

In mei 2018 wordt de AVG van toepassing. De AVG zal op dat moment de Wet bescherming persoonsgegevens vervangen. De verordening regelt de gegevensbescherming van natuurlijke personen in Europa en geldt zowel voor publieke als private organisaties. UWV wil, als publieke uitvoerder die kwetsbare gegevens van veel burgers verwerkt, hieraan op een goede manier invulling geven. Van UWV wordt onder meer verwacht dat het informatie maakt over de verwerking van persoonsgegevens en het uitoefenen van de rechten die personen hebben met betrekking tot de bescherming van persoonsgegevens. Op basis van een impactanalyse en afspraken met het ministerie van SZW vindt de implementatie in 2017 en verder plaats. UWV stemt met SZW een aanpak af waarmee UWV aan de eisen gaat voldoen. Bij de impactanalyse en de prioritering zal eerst worden uitgegaan van wat in de basis volgt uit de AVG. Daarnaast zal UWV een ambitie formuleren waaraan op termijn de gegevensbescherming op termijn moet voldoen en de bijbehorende impact vaststellen. Deze impactanalyses worden door UWV in overleg met het ministerie van SZW en collega-uitvoeringsorganisaties opgesteld.

UWV is verplicht aan te sluiten op het nieuwe Europese systeem voor de elektronische uitwisseling van sociale zekerheidsinformatie. Dit systeem heet EESSI en wordt beheerd door de Europese Commissie. Doel is om de papieren communicatie tussen Europese sociale zekerheidsorganen te vervangen door elektronische berichtenuitwisseling. UWV zorgt ervoor dat elektronische berichten kunnen worden ontvangen, bewerkt en verstuurd. We realiseren een werkende verbinding tussen UWV en het nationaal Acces Point in Nederland. We ontwikkelen hiertoe meerdere scenario's. Op basis van het gekozen scenario bepalen we vervolgens onze aanpak. We verwachten medio 2019 aangesloten te zijn op het Europese netwerk voor elektronische berichtenuitwisseling.

### Toekomst gegevensuitwisseling Werk en Inkomen

UWV werkt samen met de SVB, het Inlichtingenbureau, het Bureau Keteninformatisering Werk & Inkomen (BKWI), de VNG en het ministerie van SZW aan de ontwikkeling van een gezamenlijke visie op het stelsel van gegevensuitwisseling. Daarbij wordt gekeken hoe meervoudig gebruik van gegevens binnen de overheid het beste vormgegeven kan worden. Dit stelt hoge eisen aan onder meer de privacy en gegevensbeveiliging en aan de robuustheid van systemen en processen.

Gegevens uit basisregistraties zijn de spil voor meervoudig gebruik van gegevens binnen de overheid. Het eenmalig verzamelen van deze gegevens zorgt bij afnemers voor lastenverlichting en bij de burger voor meer gemak. Ook treden tegelijkertijd forse kwaliteitsverbeteringen en kostenbesparingen op bij de overheid.

Eén van de maatregelen om het meervoudig gebruik van éénmalig door de overheid ingezamelde gegevens te stimuleren, is de inzet van de Stelselcatalogus. Deze bevat gegevensdefinities van de basisregistraties (de authentieke bronnen). Met die informatie kunnen organisaties die geautomatiseerd gegevens uitwisselen bepalen of de gegevens uit de basisregistratie(s) makkelijk zijn in te passen in hun eigen werkprocessen en andere overheidsregistraties. De gegevens van de polisadministratie zijn in 2017 aan de Stelselcatalogus toegevoegd. Hiermee levert UWV een service naar de gegevensafnemers, overheden, burgers en bedrijven. Deze worden exact geïnformeerd over welke gegevens beschikbaar zijn en over onze mogelijkheden. Dit past in het streven naar openheid, zoals ook in de AVG is opgenomen.

## 7.2. Informatiebeveiliging en privacy

UWV verwerkt binnen zijn werkprocessen veel (persoons)gegevens en informatie en stelt deze ook beschikbaar. Veilige gegevensuitwisseling is daarom randvoorwaardelijk voor de dienstverlening van UWV. De steeds verdergaande en snellere technische ontwikkeling van gegevensdragers, het streven van overheden en bedrijven om de dienstverlening



steeds meer online in te richten en de tendens om meer en meer databases aan elkaar te verbinden, leiden tot een forse toename van het gegevensverkeer en grote afhankelijkheid daarvan. De aard van de gegevens (veelal persoonsgegevens) en het toenemend aantal (hack)incidenten, met digitale aanvallen op gegevensdragers en incidenten met datalekken, onderstrepen de noodzaak van adequate gegevensbescherming. Burgers moeten erop kunnen vertrouwen dat UWV zorgvuldig met hun persoonsgegevens omgaat. Informatiebeveiliging en privacy krijgen om deze redenen veel aandacht binnen UWV.

Minstens zo belangrijk als een goede beveiliging is de wijze waarop onze medewerkers omgaan met (persoons)gegevens. We zorgen daarom dat onze medewerkers weten hoe ze kunnen bijdragen aan een veilige omgang met informatie. Dat doen we door hen hierover regelmatig te informeren en het tot een verplicht onderwerp van afdelingsoverleggen te maken. Ook gaan we in 2018 alle managers trainen in het herkennen en aanpakken van informatiebeveiligingsrisico's.

### IB&P-activiteiten in 2018

Belangrijk referentiepunt in optimale gegevensbescherming vormt het normenkader van de Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst (BIR). Op basis van eigen risicoanalyses stelt UWV vast welke aspecten en BIR-normen aandacht vragen om de belangrijkste IB&P-risico's te beperken en de algehele beveiliging van gegevens voor UWV op een hoger niveau te brengen. Het laten voldoen van onze ICT-systemen aan de laatste (beveiligings)vereisten legt een steeds groter beslag op ons verandervermogen.

UWV geeft in 2018 prioriteit aan activiteiten op de volgende risicogebieden:

- een veilige digitale dienstverlening aan de klant, toegespitst op de verplichte onderdelen van de dienstverlening en de activiteiten die achter DigiD plaatshebben. De Werkmap en uwv.nl staan hierin derhalve centraal;
- een veilige gegevensuitwisseling met andere partijen;
- het intern en organisatorisch op orde zijn (toegang tot systemen, gedrag van medewerkers). Voorbeelden van maatregelen zijn: autorisatiebeheer, screening van personeel, werken met verklaringen omtrent gedrag, bewustwordingscampagnes met betrekking tot IB&P, het contracteren van derden, een verbod op het gebruik van eigen apparatuur (zoals van huis meegenomen tablets en mobiele telefoons), het faciliteren van veilig plaats- en tijdonafhankelijk werken zonder dat gegevens op eigen apparatuur worden opgeslagen, en het periodiek aanspreken van medewerkers op het veilig omgaan met informatie.
- IB&P-risico's die optreden binnen concrete werkprocessen. Het gaat met name om het uitvoeren van IB&P risicoanalyses (BIRA's) op cruciale applicaties, het omgaan met testdata, het stellen van non-functional requirements (zoals het ontwikkelen van veilige software, SSD), logging en monitoring van gebruik, omgang met herstelsoftware (patches) en nieuwere versies (updates) van software en het opslaan en gebruik van informatie in gedeelde domeinen (SharePoint).

We blijven daarom concreet werken aan de volgende onderwerpen:

- het ontwikkelen en testen van software met inachtneming van veiligheidsstandaarden;
- het terugdringen van het aantal afwijkingen tussen de autorisaties die op basis van formele rollen zijn toegestaan en de autorisaties die feitelijk zijn toegekend voor toegang tot systemen en applicaties;
- het vervangen van het foutgevoelig handmatig toekennen van autorisaties door de automatische toekenning ervan;
- het effectief beperken van ongewenste toegang voor medewerkers tot persoonsgegevens in Suwinet;
- het aanscherpen van de screening van nieuwe medewerkers; en
- het opleveren van IB&P-risicoanalyses voor een aantal werkprocessen/applicaties.

## 7.3. Loonaangifteketen

De loonaangifteketen is een samenwerkingsverband van UWV, de Belastingdienst en het CBS voor de heffing van belasting en premies en het verzamelen, verwerken en verstrekken van gegevens met betrekking tot werk en inkomen van werknemers, uitkeringsgerechtigden en pensioenontvangers. De loonaangifteketen heeft tot doel de administratieve lasten voor inhoudingsplichtigen te verlichten en de uitvoeringskosten voor afnemers van gegevens te verminderen. De gegevens die de keten voortbrengt, worden onder andere gebruikt om het burgers gemakkelijker te maken om aan hun verplichtingen te voldoen en gebruik te maken van hun rechten. Voorbeelden zijn de vooraf ingevulde aangifte voor de inkomstenbelasting, de vooraf ingevulde aanvraagformulieren voor uitkeringen en de werkgeversverklaring voor het verkrijgen van een hypotheek.

Ruim €150 miljard aan belasting- en premieopbrengsten, meer dan 60% van alle ontvangsten van de Belastingdienst, komt binnen via de loonaangiften die werkgevers, uitkeringsinstanties en pensioenverstrekkers indienen. UWV verstrekt op basis van de loonaangiftegegevens maandelijks meer dan 1 miljoen uitkeringen in het kader van de WW en arbeidsongeschiktheidswetten. Jaarlijks vinden meer dan 20 miljard gegevens hun weg naar een grote schare afnemers.

UWV maakt, net als veel andere overheidsorganisaties, voor de uitvoering van zijn taken veel gebruik van gegevens uit de loonaangifteketen. Deze gegevens zijn cruciaal bij bijvoorbeeld het vaststellen van het recht op, de hoogte en de duur van uitkeringen en bij het verrekenen van inkomsten. Het is voor UWV daarbij van belang dat die gegevens van kwalitatief voldoende niveau en tijdig beschikbaar zijn. Ook de actualiteit van de gegevens in de polisadministratie is belangrijk. In samenwerking met de partners in de loonaangifteketen werkt UWV aan versnelling van de aanlevering van de loonaangifte door inhoudingsplichtigen. Doel is dat inhoudingsplichtigen straks sneller en eenvoudiger aan hun verplichtingen kunnen voldoen.

---

In samenwerking met de partners in de loonaangifteketen werken we aan de optimalisering van de loonaangifteketen. Voor de komende jaren zijn belangrijke thema's het verbeteren van de actualiteit, kwaliteit en beveiliging van de gegevens in de polisadministratie, het verhogen van de efficiëntie van de loonaangifteketen en aanpassing van het aangifteproces.

In 2018 richt de loonaangifteketen zich op een viertal activiteiten:

- het bevorderen van de samenwerking tussen de stakeholders van de loonaangifteketen, onder andere door het betrekken van deze partijen bij de ontwikkeling van een toekomstig procesmodel van de loonaangifteketen;
- het going concern: het realiseren van de afgesproken normen voor het jaar 2018, het realiseren van de jaarovergangen in verband met gewijzigde wet- en regelgeving en de AVG binnen de context van de loonaangifteketen;
- het verder doorontwikkelen van de ketenprocessen, zoals het verbeteren van het leverproces, onderzoek naar nieuwe vormen van gegevensdistributie en het ontwikkelen en vaststellen van een model voor het in beeld brengen van gegevenskwaliteit;
- aansluiten bij innovatieve ontwikkelingen, zoals open data en blockchain.

## 7.4. BKWI en Suwinet

Suwinet is de wettelijk ingeregelde voorziening, waarmee overheidsorganisaties gegevens van burgers en bedrijven digitaal bij elkaar kunnen opvragen en naar elkaar kunnen sturen. Deze gezamenlijke voorziening ondersteunt de samenwerking tussen de SUWI-partijen UWV, SVB en gemeenten. De SUWI-partijen hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het in stand houden van de voorziening Suwinet. De minister van SZW is (stelsel)verantwoordelijk voor de gegevensuitwisseling via Suwinet. UWV heeft de wettelijke verantwoordelijkheid voor de inrichting en het beheer van Suwinet. Deze zijn belegd bij BKWI, een afzonderlijk onderdeel van UWV, dat deze taken uitvoert en hierover verantwoording aflegt via een eigen jaarplan en jaarverslag.

Suwinet ondersteunt de eenmalige uitvraag van gegevens door de ketenpartners en momenteel in beperkte mate door andere overheidsorganisaties die via het aansluitprotocol beperkte toegang tot gegevens via Suwinet hebben gekregen. Suwinet draagt bij aan een efficiëntere en effectievere dienstverlening door UWV, SVB en gemeenten, verlaagt de administratieve lasten van de burger en vergroot de mogelijkheid om fraude te detecteren.

In toenemende mate worden ook gegevens aan partijen buiten het domein van werk en inkomen geleverd, als gevolg van wet- en regelgeving die sector-overstijgende gegevensuitwisseling vergt en waarvoor UWV dus ook een wettelijke leverplicht heeft. Wij leveren alleen gegevens wanneer nadrukkelijk voldaan is aan alle juridische en privacytechnische waarborgen. We leveren zo gericht mogelijk gegevens, een beperkte set die is toegesneden op het doel van het gebruik. Naast het denken over de toekomstige inrichting van Suwinet, hebben de informatiebeveiliging en privacyborging van de gegevensuitwisseling via Suwinet voortdurend de aandacht. Om uitdagingen op de korte termijn het hoofd te bieden, treffen we diverse maatregelen. Naar aanleiding van de Privacy Impact Assessment 'Toegang persoonsgegevens Suwinet' neemt UWV stappen om op korte termijn een leeftijdsfilter in te bouwen in Suwinet om daarmee de toegang van UWV-medewerkers tot de arbeidspopulatie zo veel mogelijk te beperken. Met de inwerkingtreding van de AVG per mei 2018 zullen principes van privacy by default en privacy by design een verplicht onderdeel worden van de inrichting van de gegevensuitwisseling en -verwerking. Dat betekent dat vanaf het begin van het proces (het ontwerp) al rekening moet worden gehouden met maatregelen die de privacy zo goed mogelijk borgen.

---

## 8. Bedrijfsvoering

UWV is er om mensen te ondersteunen bij het vinden van werk en, als werken niet mogelijk is, te zorgen voor inkomen. Dit kunnen we alleen maar doen dankzij de inzet van de mensen die bij UWV werken. Met hen staat of valt het succes van UWV. Zij zijn een *key asset* binnen de organisatie. UWV opereert in een dynamische omgeving. Daarom is het belangrijk dat onze mensen voortdurend toegerust en ondersteund worden om hun werk goed te kunnen uitvoeren. Vakmanschap van onze medewerkers en de investering daarin staat voorop in de koers voor de komende jaren. We monitoren de kwaliteit van onze bedrijfsvoering systematisch en verbeteren deze stapsgewijs. Het benutten en toepassen van kennis vormt daarbij een belangrijk onderdeel.

We vinden het belangrijk om over de ontwikkeling van onze dienstverlening met alle betrokken partijen nauw contact te houden. We betrekken onze cliëntenraden daarom bij de ontwikkeling en verbetering van onze dienstverlening en producten. En we overleggen met onze stakeholders, zoals gemeenten, werkgevers- en werknemersorganisaties, de VNG en de Nationale ombudsman.

### 8.1. Medewerkers

UWV geeft uitvoering aan een groot aantal socialezekerheidswetten. Dat is mogelijk dankzij de inzet van de medewerkers van UWV, die samen de organisatie vormgeven. We vinden het belangrijk dat alle medewerkers plezier hebben in het werk, dat zij zich betrokken voelen en loyaal zijn aan de organisatie. Daardoor kunnen zij deze inzet met enthousiasme en gedrevenheid blijven leveren en hun vakmanschap maximaal ontplooiën.

#### Goed werknemer- en werkgeverschap

Het HRM-beleid van UWV is erop gericht om goed werkgeverschap te ondersteunen en om goed werknemerschap van medewerkers te stimuleren en faciliteren. Dat betekent dat we zelfregie en zelforganisatie van onze medewerkers en managers verwachten. Zoals in de laatste cao is vastgelegd, hebben medewerkers ook een eigen verantwoordelijkheid om aan hun 'employability' te werken. Medewerkers geven aan wat zij nodig hebben voor hun ontwikkeling en om goed hun werk te kunnen doen. Het is de rol van de werkgever om de medewerker daarin de nodige instrumenten aan te reiken en de voorwaarden goed in te regelen, zodat de werknemer de regie kan pakken. Voorbeelden hiervan zijn: de modernisering van het keuzeplan arbeidsvoorwaarden die in 2018 wordt doorgevoerd en het aanbieden van een financieel adviesgesprek aan medewerkers in een latere fase van hun loopbaan. Daarnaast richten we ons meer en meer op het faciliteren van onze medewerkers in het tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Het jaar 2018 zal in het teken staan van het evalueren van hoe dit tot nu toe gaat en van het vaststellen wat tijd- en plaatsonafhankelijk werken betekent voor de huisvestingsportefeuille en welke investeringen daarvoor noodzakelijk zijn.

In het kader van een meerjarige afspraak biedt UWV in 2018 130 trainees een kans om met een tijdelijk eenjarig contract werkervaring op te doen bij UWV. Een aantal van hen zal ons ondersteunen bij de begeleiding van mensen naar werk. De overige trainees vervullen andere rollen in onze dienstverlening. Het werken met trainees helpt ons in de werving van nieuw talent. Trainees krijgen naast de tijd die ze besteden aan opdrachten en projecten voor UWV, ruimte om te werken aan hun eigen ontwikkeling. Vrijwel alle trainees hebben na afloop van het jaarcontract een baan, soms binnen UWV en soms daarbuiten.

#### Veranderende aard van het werk

In de afgelopen jaren heeft UWV als gevolg van taakstellingen grote besparingen gerealiseerd, waarbij de dienstverlening flink is veranderd. Het werk dat we doen, wordt steeds meer gedigitaliseerd. Door de toegenomen automatisering heeft er een grotere verschuiving plaatsgevonden van administratief werk naar werk waarvoor specifieke kennis nodig is. Ook wordt de beveiliging van de informatie waarmee we op dagelijkse basis werken steeds meer onder de loep genomen. Dit zijn veranderingen die invloed hebben op hoe de medewerkers hun werk doen en op de functies waarin ze dat doen. Het vraagt om andere kennis en competenties, bijvoorbeeld op het gebied van informatievoorziening en complexe gevalsbehandeling, maar ook op het gebied van beveiliging en privacy. Daarom is het noodzakelijk dat UWV in 2018 investeert in het vakmanschap van zijn medewerkers, om hen in staat te stellen mee te gaan met de veranderingen. Indien nodig en mogelijk zullen medewerkers worden omgeschoold om nieuwe of andere taken en rollen te vervullen, dan wel om aantrekkelijk te zijn voor andere werkgevers dan UWV.

#### Medewerkers in een veranderende organisatie

We streven ernaar om, bij veranderingen op de werkvloer en bij teruglopende budgetten, boventalligheid zo veel mogelijk te voorkomen. UWV heeft in de nieuwe cao een aantal afspraken gemaakt waarmee medewerkers in boventalligheid meer gelegenheid krijgen om op de interne arbeidsmarkt een vacature in te vullen. Een van die afspraken betreft een kortere duur van de interne detachering van een boventallige medewerker, zodat sneller tot een definitieve plaatsing kan worden overgegaan. Bij een proefplaatsing kan de medewerker dan binnen zes maanden terug vallen op het Sociaal Plan.

UWV gaat op een andere manier dan veel andere bedrijven om met reorganisaties en veranderingen als het gaat om de medewerkers. De kern daarvan is dat we eerder en actiever werken aan en sturen op beweging van medewerkers en op het voorkomen van boventaligheid. Dit doen we door middel van de volgende activiteiten:

- We sturen op gedegen strategische personeelsplanning, waarbij we veranderprocessen en andere ontwikkelingen die (zowel kwantitatief als kwalitatief) van invloed zijn op het personeelsbestand op functieniveau vertalen.
- We verhogen de interne mobiliteit, mede door kansen in het ene bedrijfs onderdeel te benutten om bedreigingen in een ander bedrijfs onderdeel op te vangen.
- We genereren meer doorstroom, waarbij bijvoorbeeld een instrument als 'proefplaatsing' wordt ingezet.
- We bieden gerichte ondersteuning vanuit loopbaan centra om de zelfregie van medewerkers op hun loopbaan te versterken en hun eigen arbeidsmarktwaarde inzichtelijk te maken.
- We investeren aansluitend (extra) in de ontwikkeling van onze medewerkers om hun duurzame inzetbaarheid en daarmee hun arbeidsmarktwaarde te vergroten.
- We zetten instrumenten uit het Sociaal Plan in voor medewerkers van wie we weten dat ze op termijn te maken krijgen met reorganisatie of veranderingen (de zogeheten 'premobiele fase')
- We maken gebruik van een doelgroepgerichte aanpak voor de begeleiding 'van werk naar werk', waarbij we actief op zoek gaan naar kansberoepen, contact leggen met sectoren/werkgevers en mogelijkheden van omscholing onderzoeken.

### Beschikbaarheid van specifieke kennis

Op sommige terreinen is specifieke kennis die UWV nodig heeft, slechts beperkt aanwezig. Dit wordt versterkt door een vergrijzende werknemerspopulatie waarbij veel collega's in de komende jaren met pensioen gaan. Zowel binnen als buiten de overheid wordt geconcurrereerd om onder andere schaarse kennis over verzekeringsgeneeskunde, ICT en beveiliging en privacy binnen te halen. Door de aantrekkende economie wordt de concurrentie versterkt. Tegelijkertijd betekent het aantrekken van de economie en het daarmee gepaard gaande teruglopen van de werkloosheid ook dat de budgetten van UWV afnemen. Door deze twee factoren wordt het steeds moeilijker voor UWV om de juiste mensen aan te trekken. Het is belangrijk dat UWV maatregelen treft om de benodigde schaarse kennis te werven en te behouden. Boeien en binden zijn hierbij de insteek. In 2018 blijft UWV zich positioneren als een aantrekkelijke werkgever. Het doel is om een positief beeld te scheppen van UWV als werkgever en duidelijk te maken UWV zich niet alleen onderscheidt door een aantrekkelijke werkomgeving, met een goede facilitering en adequate arbeidsvoorwaarden, maar ook door zijn maatschappelijke betrokkenheid, diversiteit en sociale gezicht. UWV doet dat onder andere door via verhalen van medewerkers in vlogs te laten zien waarom werken bij UWV boeiend, leuk en interessant is. In 2018 werken we ook samen met onze partners om nieuw talent te werven. Zo draaien we mee in Rijksbrede trajecten om ICT-professionals te werven.

Specifiek met betrekking tot verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen is het belangrijkste doel in 2018 het maximaal benutten van de aanwezige capaciteit en het boeien en binden van deze professionals, waarbij we nauw samenwerken met de beroepsgroepen. We breiden daarom onder andere de inzet van het delegeren van taken van de verzekeringsarts naar een medische secretaresse uit, en gaan verder met het werven en opleiden van nieuwe verzekeringsartsen. Samen met onder andere universiteiten en arbo diensten investeren we in 2018 in de aantrekkelijkheid van deze functies, om een langdurig stabiele bezetting te bereiken.

## 8.2. Kennis

Als UWV voeren we ons eigen onderzoek uit en subsidiëren we onderzoek om onze dienstverlening te verbeteren en de arbeidsmarkt beter te laten functioneren. Dit leidt tot een breed spectrum aan kennis die we graag delen. We zijn steeds beter in staat om door middel van wetenschappelijke onderzoeken en experimenten vast te stellen welke dienstverlening voor welke klanten werkt. Ook krijgen we steeds meer inzicht in het gedrag van mensen, zodat wij onze klanten beter kunnen helpen met het vinden van werk en het voorkomen van het overtreden van regels. Zo liet onderzoek in 2017 zien dat uitzendwerk voor oudere werkzoekenden een opstap is naar een niet-uitzendbaan en dat alleen informeren van klanten over regelgeving onvoldoende is voor een gedragsverandering.

Onze activiteiten op het gebied van kennis hebben we ondergebracht in de UWV-brede Kennisagenda. Deze biedt een overzicht van de belangrijkste kennisvragen voor UWV. In de Kennisagenda 2018-2019 geven we prioriteit aan een nader met het ministerie van SZW in te richten onderzoeksprogramma naar de effectiviteit van dienstverlening aan klanten en werkgevers, in het bijzonder voor mensen met een arbeidsbeperking. De inzichten die voortvloeien uit eigen en gesubsidieerde onderzoeken delen we via het UWV Kennisverslag, kennismemo's, onderzoeksrapportages, de UWV Kennisnieuwsbrief en tijdschriftartikelen. Daarnaast gaat UWV in 2018 nog meer aandacht besteden aan de bekendmaking van alle gevonden inzichten bij de beoogde gebruikers, namelijk de professionals op de werkvloer. Onze kennis over de landelijke, regionale en sectorale arbeidsmarkt ontsluiten we via onderzoeksrapporten en reguliere publicaties als de Basisset regionale arbeidsmarkt informatie, landelijke en regionale nieuwsflitsen, Basiscijfers Jeugd en Regio in Beeld.

Bij de totstandkoming en uitvoering van de Kennisagenda werken we nauw samen met onze partners in het veld van werk en inkomen, zoals het ministerie van SZW (via het Kennisplatform Werk & Inkomen), de vier grote gemeenten en de Landelijke Cliëntenraad. Daarnaast biedt UWV als kennisorganisatie toegevoegde waarde voor externe partijen, zoals brancheverenigingen. UWV biedt actuele informatie en advies over de landelijke, regionale en sectorale arbeidsmarkt. In een steeds meer regionaal georiënteerd arbeidsmarktbeleid ligt hier voor UWV een belangrijke rol. Zo vervullen we voor werkgevers een expertrol op het gebied van gegevens over werk en inkomen en denken we mee over strategische arbeidsmarkt vraagstukken.

---

Bij het uitvoeren van onze onderzoeken werken we samen met universiteiten, hogescholen en onderzoeksbureaus. Voor onderzoek gericht op de arbeidsdeskundige en verzekeringsgeneeskundige praktijk neemt UWV deel in twee specifiek op deze beroepsgroepen gerichte kenniscentra: het Arbeidsdeskundig Kenniscentrum en het Kenniscentrum Verzekeringsgeneeskunde. Met onze Kennisagenda en academische werkplaatsen leveren we ook in 2018 een bijdrage aan de academisering van het handelen van de verzekeringsarts en arbeidsdeskundige. Een voorbeeld van onderzoek dat nu loopt is de ontwikkeling van een voorspelmodel dat aangeeft in welke situatie een herbeoordeling de grootste kans heeft om tot een andere uitkerings situatie te leiden

### 8.3. Samenwerking met andere uitvoerders

In de samenwerking tussen beleid en uitvoering is het essentieel dat de dienstverlening aan burgers en bedrijven hand in hand wordt opgepakt. In het bijzonder omdat ICT en digitalisering de kern zijn geworden van onze primaire processen in het sociale domein. Digitalisering is daarmee een opdracht aan de overheden gezamenlijk. Het is inmiddels onomstreden dat digitalisering positief bijdraagt aan productiviteit en aan het succesvol zoeken naar werk. Deze ontwikkeling resulteert in een geleidelijke, steeds verder doorzettende verandering in de verhouding tussen gebruikers enerzijds en de aanbieders van producten en diensten anderzijds. Op het terrein van sociale zekerheid gaat de samenwerking met onze partners, in het bijzonder met gemeenten en SVB, specifiek om verdere verbetering van de kwaliteit van de gegevens en de veiligheid van de gegevensuitwisseling. In het kader van de digitale overheid, de verbetering van de overheidsdienstverlening en een efficiënter werkende overheid werken we veel samen met andere uitvoeringsorganisaties. Doel is het bereiken van een grotere effectiviteit en meer efficiëntie.

Op het gebied van huisvesting werken we samen met andere overheidsorganisaties zoals SVB en Centrum indicatiestelling zorg (CIZ) en onderhouden we goede contacten met het Rijksvastgoedbedrijf. Met de SVB hebben we een intentieverklaring getekend voor samenwerking met betrekking tot huisvesting. Ook het CIZ ondersteunen we op het gebied van huisvesting. Met betrekking tot inkoop richten we ons op het uitwisselen van kennis en, waar mogelijk, een gezamenlijke uitvoering met andere zelfstandig bestuursorganen (zbo's) en de Rijksoverheid.

Als het gaat om Rijksbrede wetten rondom (e-)dienstverlening van bijvoorbeeld het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en vanuit Europa, hebben we veel contact met de uitvoeringsorganen van andere departementen. Door samen te werken in de Rijksbrede Benchmarkgroep, de Manifestgroep en het bestuurlijk overleg Compacte Uitvoering leren we van elkaar en benutten we elkaars kennis en expertise. Zo treedt UWV op als trekker van het Centrum voor informatiebeveiliging en privacybescherming.

### 8.4. Integriteit

Als professionele en maatschappelijke organisatie hecht UWV grote waarde aan een zorgvuldige omgang met klanten en hun gegevens door onze medewerkers en aan een veilige werkomgeving. Daarom verbinden we het thema integriteit aan onze beroepstrots. Centraal staat daarbij de wens om het goed te doen voor de mensen die rekenen op UWV en wat ons daarbij motiveert. Binnen UWV is er op allerlei manieren aandacht voor integer gedrag die de beroepstrots ondersteunt.

In 2018 werken we verder aan het stimuleren van de dialoog over morele dilemma's. Dit doen we bijvoorbeeld bij de introductie van nieuwe medewerkers. Naast de kennismaking met de UWV-organisatie komt de nadruk daardoor te liggen op een goede toerusting voor integer handelen. We onderzoeken hoe we de invoering van een actief commitment, in de vorm van een eed of belofte, in relatie tot geheimhouding en ander integer gedrag kunnen inzetten om bewust integer handelen te versterken.

Ook in 2018 faciliteren we alle medewerkers met een e-learningmodule over het verantwoord omgaan met gegevens. De update van de huidige gedragscode 'Vertrouwen en verantwoordelijkheid' en de interne meldregeling die in het najaar van 2017 verschijnen, kunnen in 2018 dienen als vliegwiel voor gesprekken over integer gedrag en dilemma's die medewerkers daarbij kunnen tegenkomen. Daarnaast gaan we door met bewustwording door middel van het geven van integriteitsworkshops en werken we aan de doorontwikkeling van management- en sturingsinformatie. Meldingen van integriteitsschendingen worden onderzocht en bij gebleken overtreding worden er passende maatregelen genomen. Om onze activiteiten en het beleid nader vorm te geven, maken we jaarlijks gebruik van een eigen vragenlijst 'bewust integer handelen' en de adviezen van een commissie met integriteitsdeskundigen.

### 8.5. Huisvesting

In het Meerjaren Huisvestingplan UWV 2016 – 2020 (MJHP) staan de ontwikkelingen op het gebied van huisvesting in de periode 2016 – 2020 beschreven. Het optimaal huisvesten van de medewerkers en het faciliteren van de dienstverlening aan de klanten zijn de belangrijkste uitgangspunten. De vastgoedportefeuille van UWV dient zo goed mogelijk aan te sluiten op de toekomstige ontwikkelingen, de ruimtebehoefte en op het gewenste vestigingennetwerk, tegen zo laag mogelijke kosten. De in het meerjarenplan opgenomen ontwikkeling in vierkante meters vormt de basis voor de begroting 2018.

Het MJHP en de bijbehorende begroting worden jaarlijks intern geactualiseerd op basis van het uitvoeringsbudget, dat is vastgesteld door het ministerie van SZW. De verwachte personeelontwikkeling is de belangrijkste basis voor de ruimtebehoefte van UWV. De komende jaren zal het aantal te huisvesten fte's dalen, maar naar verwachting blijft de druk op huisvesting hoog. Het gemiddeld aantal vierkante meters leegstand voor 2017 bedraagt 1.600 m<sup>2</sup>, slechts 0,4%. In de vastgoedbranche wordt een percentage van 5 tot 10% als normaal verondersteld om interne verhuizingen te kunnen realiseren. Ook met de verwachte daling van het aantal fte's en rekening houdend met dit percentage zijn er in 2018 vrijwel geen mogelijkheden om extra personeel te huisvesten zonder de extra huur van vierkante meters.

De afgelopen jaren heeft UWV met diverse verhuurders succesvol onderhandeld over de aanpassing van de huurprijzen. In de jaren 2019 en 2020 lopen van verschillende panden de huurperioden af. Voor deze panden zijn we gestart met het openbreken van huurcontracten voor bijstelling van de huurprijzen. Deze heronderhandelingen lopen in 2018 door. Door deze onderhandelingen zullen de exploitatiekosten huisvesting van UWV extra dalen.

Verdere factoren die van invloed zijn op het plan zijn onder andere de verdere digitalisering van de dienstverlening en de automatisering van interne processen, andere manieren van werken, het verlagen van de huisvestingsnormen, de samenwerking met sociale partners in de arbeidsmarktregio's en met andere uitvoerders zoals de SVB en CIZ, en niet in de laatste plaats de effecten van een nieuw regeerakkoord en nieuw beleid.

## 8.6. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

UWV staat midden in de maatschappij en draagt bij aan het perspectief van zijn klanten. We streven ernaar dat ons handelen een positieve impact heeft op mens, milieu en samenleving. Dit doen wij, in onze hoedanigheid van werkgever, opdrachtgever en dienstverlener, door met onze medewerkers, partners en klanten een duurzame bijdrage te leveren aan de samenleving. Voor de periode 2016 tot en met 2018 hebben we maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo)-beleid vastgesteld dat de nadruk legt op eigen UWV-speerpunten en op het uitvoeren van mvo-activiteiten. De MVO Prestatieladder gebruiken we ook in 2018 als managementsysteem. Daarmee maken we onze ambities en resultaten zichtbaar en brengen ze met elkaar in samenhang. Mvo-beleid is inmiddels structureel ingebed als beleidsthema met als drie pijlers: mens, transparantie en duurzaamheid.

We besteden veel aandacht aan de vitaliteit van onze medewerkers en streven bewust naar een divers en inclusief personeelsbestand. Diversiteitsnetwerken voor jongeren, 50-plussers, culturele diversiteit, vrouwen en LHBT (lesbisch, homoseksueel, biseksueel, transgender) vinden we belangrijk en ondersteunen we. Ons doel is een inclusieve organisatie te zijn, dat wil zeggen een organisatie waarin medewerkers zich gewaardeerd en veilig voelen en erkend worden in hun verschillen en overeenkomsten. Een organisatie waarin iedereen kan mee doen en het vanzelfsprekend is dat ook Wajongers en anderen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam aan het werk zijn. Het project Banenafpraak 2016-2020 draagt bij aan de doelstelling uit de Participatiewet om 125.000 banen te creëren in het bedrijfsleven en bij de overheid. Via dit project willen we in de periode 2016 tot en met 2020 minstens 250 mensen uit het doelgroepregister duurzaam bij UWV plaatsen. In het kader van de banenafpraak wordt een proef opgestart met koffierondes. Dit doen we in samenwerking met onze cateraars, met als doel dat die mensen met afstand tot de arbeidsmarkt aannemen. Bij succes wordt dit in 2018 uitgebreid naar andere kantoren.

Bij aanbestedingen geldt mvo als belangrijk criterium, waarbij er aandacht is voor zowel het milieu als de maatschappelijke bijdrage van leveranciers in de zin dat zij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk bieden. In ons streven het milieu zo min mogelijk te belasten, is de zogenaamde circulaire economie de leidraad. Hiermee bedoelen we de herbruikbaarheid van producten en grondstoffen door onze leveranciers en het herstellend vermogen van natuurlijke hulpbronnen. Een voorbeeld hiervan is de beweging dat bij het einde van de levensduur van het kantoormeubilair de oude materialen zoals het frame en het werkblad worden hergebruikt en opnieuw verwerkt.

Overige activiteiten in 2018 in het kader van mvo zijn uitbreiding van dynamisch werken voor medewerkers, verdere samenwerking met Stichting Prokkel (die als doelstelling heeft het versterken van de maatschappelijke positie van mensen met een verstandelijke beperking) en de organisatie van de week van de diversiteit. Daarnaast voeren we ten aanzien van duurzaamheid een mobiliteitsanalyse uit om een beter beeld te krijgen van het woon-werkverkeer van onze medewerkers.

## 8.7. Cliëntenraden

Cliëntenraden staan in nauw contact met onze klanten en zijn daarom belangrijke 'ogen en oren' voor ons. Een goed functionerende cliëntenparticipatie draagt bij aan een meer klantgerichte dienstverlening door UWV. De raden adviseren ons op ons verzoek en op eigen initiatief. Om er voor te zorgen dat cliëntenraden hun rol optimaal kunnen vervullen, zorgen wij ervoor dat zij de benodigde informatie krijgen. Beleidsmatige onderwerpen bespreken we met de Centrale Cliëntenraad, onder andere door kwartaalgesprekken met zowel een lid van de Raad van Bestuur als met verschillende divisies en directies. Uitvoerende zaken bespreken we op districtsniveau met de Districtscliëntenraden. Naast de reguliere overleggen bezoekt het verantwoordelijk lid van de Raad van Bestuur de Districtscliëntenraden om van gedachten te wisselen over zaken die de raden, en dus onze klanten, bezighouden.

Ook in 2018 blijven we de raden regelmatig informeren en raadplegen over nieuwe wet- en regelgeving en de wijze waarop wij hieraan uitvoering geven. Met de Centrale Cliëntenraad bespreken we ten eerste beleid dat in ontwikkeling is, zodat we al tijdens het proces van de uitvoeringstoets de input van onze klanten in de reactie richting het ministerie

kunnen meenemen. Bij de vervolgstap, de vertaling van beleid naar uitvoering, blijft de Centrale Cliëntenraad in gesprek met de verschillende divisies. Om te zorgen dat we juist in de uitvoering in heel Nederland onze cliënten optimaal van dienst zijn, blijven de Districtscliëntenraden ons gevraagd en ongevraagd voorzien van advies. In de uitvoering van de cliëntenparticipatie is er ook aandacht voor de samenwerking met relevante andere vertegenwoordigers van uitkeringsgerechtigden, waaronder vakbonden.

## 8.8. Risicomanagement

Risicobeheersing is een integraal onderdeel van onze managementcyclus. We onderkennen daarbij interne risico's en externe ontwikkelingen. Interne risico's zijn mogelijke problemen die binnen onze organisatie kunnen gaan spelen en de realisatie van de doelstellingen in dit jaarplan beïnvloeden. Interne risico's managen we binnen onze planning- en controlcyclus (P&C-cyclus). Externe ontwikkelingen zijn mogelijke problemen die buiten de invloedssfeer van UWV liggen en ervoor kunnen zorgen dat we onze doelstellingen gedurende het jaar moeten bijstellen.

### Interne risicobeheersing

Risicomanagement is bij UWV verankerd in de P&C-cyclus binnen alle lagen van de organisatie. We maken daarbij onderscheid tussen de 'run', ofwel de ongewijzigde uitvoering en de 'change' waarbij het gaat om de beheersing van wijzigingen in de staande processen. In de 'run' is de dagelijkse sturing op productie, voorraden en capaciteit, op basis van actuele stuur- en verantwoordingsinformatie diep in de organisatie, bepalend voor de vraag of UWV zijn doelen bereikt. Deze P&C-cyclus bestaat uit maandrapportages in de districten en maandelijkse rapportages op divisie-/directieniveau. Voor de vergaderingen van de Raad van Bestuur stelt de directeur Financieel-Economische Zaken maandelijks een rapportage op waarin onder meer gebruik wordt gemaakt van deze rapportages in de organisatieonderdelen. Onderwerpen die als risico zijn benoemd, worden binnen de P&C-cyclus met extra aandacht gevolgd.

Voor de beheersing van de 'change', veelal vormgegeven in projecten, is een aparte planning- en controlstructuur opgebouwd die werkt met de Uniforme Projectmethodiek UWV en een structuur van Portfoliobureaus waarin de control- en IV-kolom samenwerken als 'second line of defence' op de voortgang van de projecten. Ook in de P&C-cyclus voor de projecten worden maandelijks voortgangsrapportages opgesteld. Dit gebeurt door de portfoliobureaus aan de verantwoordelijke directeuren en door het centrale portfoliobureau, gevormd door de directie Financieel-Economische Zaken en de CIO-office, aan de Raad van Bestuur. Het centrale portfoliobureau voorziet daarnaast alle door de Raad van Bestuur te nemen beslissingen in het projectdomein van een onafhankelijk advies. Voor het juist administreren van de projecten is een aparte projectenmodule ingericht in de administratie.

Ook in 2018 is er een aantal onderwerpen die binnen de interne P&C-cyclus met extra aandacht gevolgd worden. Het gaat om:

#### *Dalende budgetten*

De werkloosheid in Nederland neemt af. Dit is heel mooi nieuws. Voor UWV betekent dit dat er minder personeel nodig is om bijvoorbeeld de aanvragen voor een WW-uitkering te verwerken. Hierdoor zullen contracten van vaak goede medewerkers helaas niet verlengd kunnen worden. Mogelijk is de daling zo sterk dat dit ook gevolgen heeft voor medewerkers met een vast contract. Dit kan dan tot boventaligheid leiden. Bij de afschaling van personeel staat de continuïteit van de uitvoering en de dienstverlening voorop. Er is een goede balans nodig tussen het in lijn brengen van de organisatie met de beschikbare financiering en een behoedzaam personeelsbeleid. In de P&C-cyclus monitoren we of de uitgaven binnen het budget blijven en of de uitvoering en dienstverlening op peil zijn.

#### *Schaarse specialisten*

Op sommige terreinen is de benodigde specifieke kennis slechts beperkt in de markt aanwezig. Zowel binnen als buiten de overheid wordt daarom geconcentreerd om bijvoorbeeld schaarse kennis over verzekeringsgeneeskunde, ICT, privacy en data-analyse binnen te halen. Hierdoor zijn we voor bepaalde ontwikkelingen die we zelf willen inzetten (bijvoorbeeld systeemverbeteringen of meer inzet op risicomanagement bij handhaving) of de uitvoering van beleid (bijvoorbeeld herbeoordelingen) sterk afhankelijk van de mate waarin we deze specialisten kunnen werven. We blijven ons inzetten om deze specialisten aan te trekken, dat doen we door onszelf goed te positioneren op de arbeidsmarkt, als een aantrekkelijke werkgever. We monitoren voortdurend of de personeelscapaciteit in lijn is met de werkzaamheden die verricht moeten worden.

#### *Divisie-overstijgende processen*

UWV is in zijn organisatiestructuur ingericht op de uitvoering van processen. 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 gericht op bijvoorbeeld het beoordelen van arbeidsvermogen, het begeleiden naar werk en het verstrekken van een uitkering. Dit stelt eisen aan de samenwerking en afstemming binnen de organisatie. Binnen de P&C-cyclus leggen we extra aandacht op potentieel kwetsbare overdrachtpunten binnen deze divisie-overstijgende processen.

#### *Nieuwe dienstverlening*

Sinds de zomer van 2015 zijn we met het ministerie van SZW in overleg over het gewenste niveau van onze werkzoekendendienstverlening en de daarbij behorende financiering per klantgroep. De gesprekken hebben geleid tot een nieuw dienstverleningsmodel voor WW'ers (zie ook hoofdstuk 2). Over de dienstverlening aan Wajongers en

---

WGA'ers zijn afspraken gemaakt tot en met 2018. Met name het nieuwe dienstverleningsmodel aan WW'ers vraagt om een andere manier van denken. Van procesgericht werken (standaard dienstverlening) naar klantgericht werken (dienstverlening op maat). Deze veranderingen vragen om een zwaar accent in de interne sturing, waarbij de nadruk ligt op de monitoring van de met het ministerie gemaakte afspraken.

### *Projecten*

We geven in het UWV Informatieplan prioriteit aan de stabiliteit en continuïteit en aan het vereenvoudigen en moderniseren van ons ICT-landschap. In hoofdstuk 5 van dit jaarplan wordt de noodzaak daarvan beschreven. Met een nieuw te vormen kabinet neemt de kans op functionele wijzigingen echter toe. Binnen het UWV Projectportfolio blijven we strak sturen op de prioritering in het UWV Informatieplan. In de bestuurlijke reactie op het rapport 'UWV, balanceren tussen ambities en middelen' van de Algemene Rekenkamer wordt ook door de minister van SZW bevestigd dat het voor UWV van essentieel belang blijft dat het UWV Informatieplan kan worden uitgevoerd. We blijven met het ministerie van SZW in gesprek om een balans te vinden tussen de noodzaak om te investeren in stabiliteit en continuïteit en de wens om functionele wijzigingen door te voeren. We verwachten van het ministerie, dat het als eigenaar van het UWV, oog blijft houden voor de toekomstbestendigheid van ons ICT-landschap.

### **Externe ontwikkelingen**

Daarnaast kunnen er gedurende het jaar externe ontwikkelingen optreden, die er toe kunnen leiden dat we onze doelstellingen moeten bijstellen. Die externe ontwikkelingen zullen we in onze reguliere overleggen met het ministerie van SZW bespreken.

### *Handhaving*

De afgelopen jaren hebben zich in de maatschappij en binnen UWV meerdere ontwikkelingen voorgedaan die hebben geleid tot een herbezinning op de aard en de omvang van de handhavingsactiviteiten van UWV. Zo zien we dat fraudeurs steeds inventiever te werk gaan met lucratieve en complexe fraudefenomenen en schijnconstructies. Aan de andere kant hebben steeds meer kennis over hoe we onze klanten beter kunnen helpen in het naleven van plichten. Met het ministerie van SZW zijn we gekomen tot een gedeeld beeld over de aard en de omvang van het gewenste handhavingsniveau. Echter, het aanvullende budget hiervoor ontbreekt nog. We moeten daarom keuzes maken waarop we in 2018, binnen de grenzen van het beschikbare budget, willen inzetten. Hierdoor ontstaat het risico dat we bepaalde fraude-phenomenen niet voldoende kunnen aanpakken of dat het beeld ontstaat dat UWV niet voldoende aan handhaving doet, met een verhoogde fraudebereidheid als gevolg. We gaan met het ministerie in gesprek om te bezien wat wij in de jaren na 2018 moeten doen om dit te voorkomen en hoe we ons budget hiervoor zo effectief mogelijk kunnen inzetten. Ook blijven we met het ministerie in gesprek over de benodigde middelen voor de jaren na 2018. Dit kan leiden tot een tussentijdse aanpassing van ons handhavingsbeleid.

### *Productieaanbod sociaal-medische beoordelingen*

Het aantal uit te voeren sociaal-medische beoordelingen wordt mede bepaald door het aantal mensen dat een arbeidsongeschiktheidsuitkering aanvraagt. UWV hanteert middellange termijn ramingen om dit volume in te schatten. Gedurende het jaar kunnen die ramingen afwijken van de realisatie. De inzet van schaarse capaciteit aan verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen, die eerst een intern opleidingstraject volgen voordat ze ingezet kunnen worden, maakt dat UWV niet in staat is snel in te spelen op veranderingen in het productieaanbod sociaal-medische beoordelingen. Een hoger productieaanbod leidt daarom op de korte termijn tot hogere voorraden beoordelingen. We treden voortdurend met het ministerie van SZW, onder andere naar aanleiding van de prestatie-indicatoren op het gebied van (her)beoordelingen, in overleg om het productieaanbod en de voorraadontwikkeling te volgen. Indien noodzakelijk maken we samen met hen keuzes in de inzet van de schaarse capaciteit.

### *Nieuwe beleidswijzigingen*

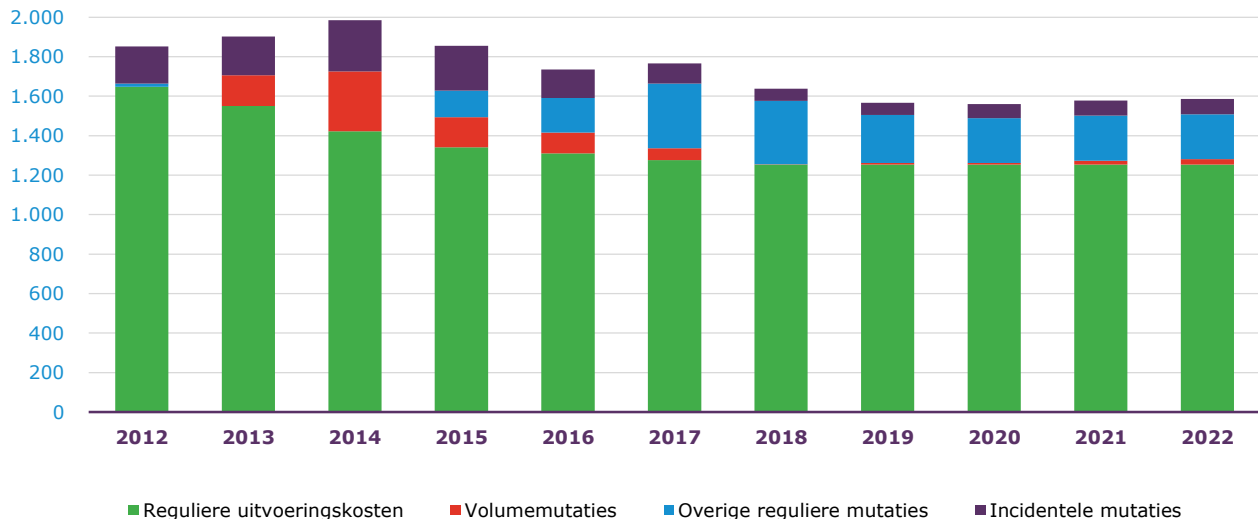
Na de Tweede Kamerverkiezing van 15 maart 2017 zijn de gesprekken gestart om tot een nieuw kabinet te komen. De plannen van dit nieuwe kabinet raken ongetwijfeld ook UWV. Uiteraard zetten wij ons in 2018 maximaal in om mee te werken aan de implementatie en uitvoering van die nieuwe ideeën. We zijn tot veel in staat. De vele wijzigingen van de afgelopen jaren die door UWV zijn geïmplementeerd, bewijzen dit en dat wordt bevestigd door de Algemene Rekenkamer in het rapport 'UWV, balanceren tussen ambities en middelen'. Echter, het is niet ondenkbaar dat onze doelstelling voor 2018 om te werken aan toekomstbestendige dienstverlening op sommige momenten kan conflicteren met de ambities van het nieuwe kabinet. Wanneer dit het geval is signaleren wij dit richting het ministerie van SZW en treden wij met hen in overleg hierover.



## 9. Financiën

UWV wordt gefinancierd uit publieke middelen. Die middelen willen we uiteraard zorgvuldig en verantwoord besteden. We werken in overeenstemming met de geldende regels en besluiten. Van de uitkeringslasten (de financiële rechtmatigheid) maar ook van alle inkoop voor onze bedrijfsvoering meten wij of deze rechtmatig zijn. Wij streven naar een doelmatige uitvoering door er op te letten dat al onze inspanningen en uitgaven daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van onze doelen en dat de kosten in verhouding staan tot de opbrengsten.

**Figuur: Financieel kader UWV 2012-2022 (bedragen in € 1 miljoen)**



*Reguliere uitvoeringskosten: structurele uitvoeringskosten minus de taakstellingen vanaf 2011*

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

*Overig reguliere mutaties: structurele uitvoeringskosten op basis van uitvoeringstoetsen*

*Incidentele mutaties: uitvoeringskosten met betrekking tot implementatie van uitvoeringstoetsen, projecten en bestemmingsfondsen*

Door de bezuinigingstaakstelling uit de kabinetten Rutte I en II is in de jaren 2012 - 2018 het UWV-budget structureel met € 489 miljoen verlaagd. Dit is meer dan een kwart van het budget in 2011. Ingrepen in efficiency, zoals op huisvesting en stafdiensten, maar ook het vereenvoudigen en automatiseren van uitvoeringsprocessen, hebben tot en met 2015 gezorgd voor een kostenverlaging van € 401 miljoen. In de periode 2016 - 2018 is aanvullend voor € 88 miljoen aan hoofdzakelijk efficiencybesparingen gerealiseerd.

### 9.1. Begrotingsbeeld in meerjarig perspectief

UWV is er in geslaagd voor het jaar 2018 een sluitende begroting te realiseren. Gezien de hierboven vermelde forse bezuinigingstaakstelling en de tegelijkertijd gerealiseerde wijzigingen in wetgeving en dienstverlening is dit geen geringe prestatie. Doordat in de jaren 2012 - 2015 reeds forse efficiencybesparingen waren gerealiseerd, was het een aanzienlijke uitdaging om ook de aanvullende taakstelling voor de jaren 2016 - 2018 te realiseren. Met de begroting 2018 is ook de laatste tranche van deze taakstelling ingevuld.

Hoewel de begroting hiermee sluitend is opgeleverd, geldt dat nog niet voor de dienstverlening. De afgelopen jaren hebben we op verschillende terreinen afspraken gemaakt met het ministerie van SZW over het gewenste niveau van de dienstverlening en de daarbij behorende middelen. Dat is echter nog niet over de gehele breedte gedaan. Zo zijn voor de dienstverlening aan Wajongers en WGA'ers afspraken gemaakt tot en met 2018. Het komende jaar treden we met het ministerie van SZW in overleg om over deze dienstverlening aanvullende afspraken te maken. Dat geldt eveneens voor het niveau van handhaving.

Voor de komende jaren staan we daarnaast voor de uitdaging onze uitvoering aan te passen aan het verder dalende budget. Door de aantrekkende economie en de dalende klantaantallen die daarvan het gevolg zijn, neemt de financiering van UWV af. Aan ons de uitdaging om onze uitvoering hiermee in lijn te brengen en tegelijkertijd de continuïteit van de dienstverlening aan de klant te waarborgen. Dat vraagt om een behoedzaam personeelsbeleid.

## 9.2. Cost accounting

Het ministerie van SZW en UWV hanteren een gezamenlijk rekenmodel waarin de verwachte volumeontwikkelingen per wet worden vertaald naar een financieel kader. Dit rekenmodel wordt het Light Model genoemd. Het Light Model bevat per wet een tweetal producten: aanvragen en continueringen. De vermenigvuldiging van het volume per product met een prijs geeft, samen met een vaste kostencomponent, het financieel kader van UWV. In de begrotingstabel op de volgende pagina is aangesloten bij het financiële kader zoals dat door het ministerie van SZW is gecommuniceerd. Met het financieel kader worden de reguliere taken en een deel van de projectkosten betaald (zie paragraaf 9.3 voor meer informatie over de projectkosten).

Binnen UWV wordt ook voor de onderbouwing van de divisiebegrotingen gebruik gemaakt van een systematiek van cost accounting. Met deze systematiek worden via het verwachte volume, de verwachte tijdsbesteding (normtijd) en het (personeels)tarief per product de verwachte capaciteitsinzet en kosten bepaald. Gedurende de uitvoering van het begrotingsjaar wordt per divisie bekeken of de werkelijke capaciteitsinzet in lijn ligt met de verwachte capaciteitsinzet. Daarnaast worden de gerealiseerde uitvoeringskosten op basis van de normtijden toegerekend aan de producten. Minimaal één keer per drie jaar actualiseren we de zogenoemde normtijden. Daarmee borgen we dat de berekende capaciteit en kosten aansluiten bij de werkelijkheid. In 2017 hebben we de normering van 65 producten herijkt. Voor 2018 staat de actualisatie van 100 normeringen op de planning. In totaal hanteren we binnen UWV 186 operationele cost accounting producten. Op totaalniveau zijn deze producten geclusterd in een vijftal strategische producten. De onderstaande begrotingstabel is opgebouwd uit die vijf producten.

**Tabel: Begroting UWV (bedragen in € 1 miljoen)**

<i>bedragen x € 1 miljoen</i>	Begroting 2017	Begroting 2018	Vershil	%
<b>1. Claimbeoordeling</b>				
1.1 Toekennen-afwijzen claim	509,8	469,7	-40,1	-8%
1.2 Continuëren	474,1	435,8	-38,3	-8%
1.3 Handhaving	54,2	52,2	-2,0	-4%
	<b>1.038,0</b>	<b>957,6</b>	<b>-80,4</b>	<b>-8%</b>
<b>2. Preventie &amp; dienstverlening</b>				
2.1 Preventie	13,2	12,2	-0,9	-7%
2.2 Dienstverlening werkzoekenden	366,0	339,6	-26,4	-7%
	<b>379,2</b>	<b>351,8</b>	<b>-27,4</b>	<b>-7%</b>
<b>3. Registratie arbeidsverhoudingen</b>				
3.1 Gegevensverkeer arbeidsverhoudingen	48,2	45,8	-2,5	-5%
3.2 Werkgeversdienstverlening	84,7	78,7	-5,9	-7%
	<b>132,9</b>	<b>124,5</b>	<b>-8,4</b>	<b>-6%</b>
<b>4. Inkomensverzorging</b>				
4.1 Betalingen	73,6	67,7	-5,8	-8%
	<b>73,6</b>	<b>67,7</b>	<b>-5,8</b>	<b>-8%</b>
<b>5. Informatievoorziening</b>				
5.1 Informatievoorziening	97,6	89,8	-7,8	-8%
	<b>97,6</b>	<b>89,8</b>	<b>-7,8</b>	<b>-8%</b>
<b>Structurele uitvoeringskosten wettelijke dienstverlening</b>	<b>1.721,2</b>	<b>1.591,4</b>	<b>-129,8</b>	<b>-8%</b>
Bijzondere baten	0,0	0,0	0,0	
Bijzondere lasten	0,0	0,0	0,0	
<b>Uitvoeringskosten wettelijke dienstverlening</b>	<b>1.721,2</b>	<b>1.591,4</b>	<b>-129,8</b>	<b>-8%</b>
Vernieuwing, Investerings- en Frictiebudget	95,7	80,1	-15,6	-16%
Invoering Wet- en regelgeving	16,2	18,1	1,9	12%
<b>Totaal projectkosten</b>	<b>112,0</b>	<b>98,2</b>	<b>-13,7</b>	<b>-12%</b>
Frictiekosten sociaal plan	25,0	25,0	0,0	0%
Frictiekosten huisvesting en werkplekken	0,1	0,0	-0,1	0%
<b>Totaal frictiekosten</b>	<b>25,1</b>	<b>25,0</b>	<b>-0,1</b>	<b>0%</b>
<b>Totaal (voor mutaties fondsen en reserveringen)</b>	<b>1.858,2</b>	<b>1.714,7</b>	<b>-143,6</b>	<b>-8%</b>
Onttrekking aan bestemmingsfonds frictiekosten	-68,8	-59,6	9,2	-13%
Onttrekking aan egaliseringsreserve	-23,0	-16,5	6,5	-28%
Toevoeging aan egaliseringsreserve				
<b>Totaal (na mutaties fondsen en reserveringen)</b>	<b>1.766,5</b>	<b>1.638,5</b>	<b>-127,9</b>	<b>-7%</b>

## Toelichting begroting

Bovenstaande tabel geeft de begroting inclusief de verwachte onttrekking uit het bestemmingsfonds en de egaliseringsreserve. Samen met de verwachte onttrekking uit de reserves sluit deze begroting daarmee aan bij het budget dat we vanuit het ministerie van SZW ter beschikking gesteld krijgen. De verwachte onttrekking uit het bestemmingsfonds en de egaliseringsreserve is nader toegelicht in paragraaf 9.5. De daadwerkelijke onttrekking wordt bepaald bij het opstellen van de jaarrekening 2018 en is afhankelijk van de mogelijkheden die UWV gedurende 2018 vindt om de voorziene uitgaven alsnog uit het reguliere budget van het ministerie van SZW te financieren. Die mogelijkheden ontstaan als UWV onderuitputting weet te realiseren op het reguliere budget. UWV vraagt vooraan niet om vrijgave van het bestemmingsfonds en de egaliseringsreserve.

Het totale uitvoeringsbudget is in 2018 bijna € 130 miljoen lager dan in 2017. Dit wordt verklaard door lagere uitkeringsvolumes in 2018 en de laatste tranche van de taakstelling. Het lagere aantal uitkeringen werkt in vele geledingen binnen UWV door in minder werk en daarmee minder kosten. De daling komt vrijwel hoofdzakelijk voor rekening van de WW.

Ten opzichte van 2017 zijn door het ministerie van SZW extra incidentele middelen toegekend voor de dienstverlening aan Wajongers en WGA'ers. Bij de WW zijn in 2018 net als in 2017 extra incidentele middelen toegekend voor dienstverlening aan ouderen.

Een toelichting op de budgetontwikkeling van de belangrijkste activiteiten:

- *Claimbeoordeling*: door lager volumeaantallen dalen de kosten voor zowel het beoordelen van claims als voor continueringen ten opzichten van 2017. Voor het jaar 2018 is sprake van een lichte daling bij de handhavingsactiviteiten.
- *Preventie en dienstverlening*: de begroting 2018 voor preventie is nagenoeg gelijk aan 2017 en voor de begroting dienstverlening aan werkzoekenden zetten we in 2018 minder middelen in dan in 2017. Dit laatste is het gevolg van een lager verwacht aantal werkzoekenden.
- *Registratie arbeidsverhoudingen*: voor het jaar 2018 is sprake van een daling bij de juridische dienstverlening aan werkgevers en ontslagvergunningen.
- *Inkomensverzorging*: het aantal betalingen is lager dan 2017 door een lager aantal te verstrekken uitkeringen.
- *Informatievoorziening aan de klant*: de begroting 2018 is gebaseerd op de verwachte volumeontwikkeling in 2018.

## 9.3. Projectkosten

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 onze meerjaren ICT-planning, het UWV Informatieplan. Dit informatieplan wordt jaarlijks herijkt op basis van de meest actuele inzichten en ontwikkelingen. De herijking van het UWV Informatieplan is op 1 oktober 2017 afgerond met het vaststellen van het UWV Informatieplan 2018 – 2022.

Ook in 2018 zullen we weer projecten uitvoeren die zijn gericht op 'continuïteit en stabiliteit', 'modernisering van het IT-landschap', 'functionele doorontwikkeling', en 'informatiebeveiliging en privacy'. Deze projecten financieren we uit het reguliere projectbudget van € 50 miljoen dat we jaarlijks van het ministerie van SZW krijgen. Het resterende deel financieren we uit het bestemmingsfonds voor frictie- en investeringskosten (zie paragraaf 9.5). 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. De overige projecten zijn projecten die geen IV-component kennen. Deze zijn geen onderdeel van het UWV Informatieplan. De bedragen per categorie in onderstaande tabel zijn gebaseerd op de huidige inzichten, maar kunnen gedurende het jaar nog wijzigen.

**Tabel: Projectportfolio 2018 (bedragen x € 1 miljoen)**

Categorie	Gereserveerd budget portfolio 2018 bedragen x € 1 miljoen
Projecten wet- en regelgeving (incl. lopende uitvoeringstoetsen)	€ 18
Stabiliteit en continuïteit	€ 29
Modernisering landschap	€ 38
Functionele doorontwikkeling	€ 10
Overige projecten (niet IV)	€ 3
<b>Totaal incl. projecten wet- en regelgeving</b>	<b>€ 98</b>
Totaal excl. projecten wet- en regelgeving	€ 80

Naast deze projectportfolio wordt een aantal van onze ICT-contracten opnieuw aanbesteed, waardoor we naar verwachting een aantal grote transities moeten uitvoeren. De (eventuele) overgang naar een nieuwe leverancier is complex; de dienstverlening aan de klant moet immers ongestoord doorgang vinden. Gegeven de grote omvang van deze transities richten we die projectmatig in. De aanbesteding van onze datacenterdienstverlening bereikt in 2018 een cruciale fase. Het contract wordt gegund en de voorbereidingen op een eventuele migratie worden getroffen. Transitie als deze zullen meerjarig voor extra kosten zorgen. De kosten voor 2018 financieren we uit het bestemmingsfonds

frictie- en investeringskosten. We blijven in de reguliere planning- en controlcyclus met het ministerie van SZW in gesprek over de ontwikkeling van onze totale begroting en de middelen die beschikbaar worden gesteld voor het uitvoeren van onze taken.

## 9.4. Re-integratiebudget

UWV krijgt jaarlijks van het ministerie van SZW een re-integratiebudget voor het inkopen van re-integratiedienstverlening en werkvoorzieningen. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) financiert de onderwijsvoorzieningen voor Wajongers. Voor het re-integratiebudget arbeidsbeperkten is in 2018 € 209 miljoen beschikbaar. Wij rekenen hiervan € 117 miljoen toe aan de inkoop van trajecten voor arbeidsgehandicapten en € 92 miljoen aan de inzet van werkvoorzieningen. Deze uitgaven maken geen deel uit van de begrote uitvoeringskosten zoals die in paragraaf 9.1 zijn weergegeven. Onderwijsvoorzieningen worden gefinancierd met een bijdrage van het ministerie van OCW aan het Arbeidsongeschiktheidsfonds jonggehandicapten. Voor deze niet gebudgetteerde regeling verwacht UWV momenteel in 2018 een bedrag van € 22 miljoen. Deze post zal in november 2017 definitief worden begroot en met het ministerie van OCW gedeeld. Dit bedrag wordt besteed aan intermediaire voorzieningen (zoals een doventolk), meeneembare voorzieningen (zoals een brailleleesregel) en vervoersvoorzieningen (zoals de aanpassing van een auto). Ook deze middelen maken geen onderdeel uit van de begrote uitvoeringskosten in paragraaf 9.1.

## 9.5. Bestemmingsfondsen en egalisereserve

Naast het jaarlijkse budget voor uitvoeringskosten en re-integratie heeft UWV de beschikking over een aantal reserves. Het betreft een tweetal bestemmingsfondsen, het bestemmingsfonds voor frictie- en investeringskosten en het bestemmingsfonds voor re-integratie. Daarnaast beschikt UWV over een egalisereserve.

De frictie- en investeringskosten die samenhangen met de taakstelling en het resterende deel van de projectkosten worden uit het hiervoor ingestelde bestemmingsfonds gefinancierd. UWV heeft het bestemmingsfonds in het verleden gevuld uit de onderuitputting die aan het einde van het jaar werd gerealiseerd. Conform afspraak met het ministerie van SZW stuurde UWV bewust op deze onderuitputting. UWV heeft er de afgelopen jaren voor gezorgd dat deze onderuitputting zo groot mogelijk is geweest, door het naar voren halen van bezuinigingen ('front loading') en door het niet opschalen van staf en overhead bij stijgende WW-volumes.

Met ingang van 2015 wordt eventuele onderuitputting toegevoegd aan de egalisereserve. De egalisereserve is bedoeld om schommelingen in de kosten op te vangen die worden veroorzaakt door (onvoorziene) uitgaven met een incidenteel of onregelmatig karakter. Daarnaast wordt deze reserve gebruikt voor het opvangen van overlopende verplichtingen en reserveringen voor kosten die zich niet jaarlijks voordoen. De egalisereserve kwam in de plaats van de verschillende bestemmingsfondsen; de enige uitzondering hierop vormt het bestemmingsfonds frictie- en investeringskosten. De egalisereserve is gemaximeerd op 5% van het gemiddelde uitvoeringskostenbudget in de voorlaatste drie jaren.

De komende jaren worden de reserves aangesproken voor de financiering van:

- de aanvulling van de projectportfolio tot circa € 75 miljoen per jaar;
- een drietal grote transitietrajecten;
- de sociaal-plankosten;
- overlopende verplichtingen;
- eventuele (tijdelijke) begrotingstekorten.

De daadwerkelijke onttrekking aan de reserves bepalen we bij de jaarrekening. Als we gedurende het jaar de mogelijkheid zien de genoemde uitgaven te financieren uit het reguliere budget, dan zullen we de reserves ontzien.

## 9.6. Rechtmatigheid

We streven er ook in 2018 naar om bij onze inkoop onrechtmatigheid te beperken. Wanneer een strikte keuze voor rechtmatigheid evenwel onverantwoorde risico's oplevert, in financieel opzicht en/of voor de continuïteit van onze dienstverlening aan de burger, dan besluiten we om geen nieuwe aanbesteding te starten, of om daar langer de tijd voor te nemen om zo een zorgvuldige overgang naar een mogelijk nieuwe leverancier te borgen. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn bij het inkopen van IV-dienstverlening. Deze leggen een zeer grote druk op de verandercapaciteit van UWV. We kiezen er daarom voor inkoop te doen op momenten, die logisch samenhangen met de ontwikkeling naar een toekomstbestendig ICT landschap. Op deze wijze leveren inkoop een strategische bijdrage aan de lange termijncontinuïteit en stabiliteit van onze dienstverlening. In onze tertaalverslagen en jaarverslag 2018 verantwoorden we ons over onrechtmatigheid van de inkoop en het met onrechtmatigheid gemoeide bedrag.

---

# Lijst van afkortingen

<b>AVG</b>	Algemene verordening gegevensbescherming
<b>AW</b>	Arbeidsongeschiktheidswetten
<b>anios</b>	arts niet in opleiding tot specialist
<b>arbo</b>	arbeidsomstandigheden
<b>BIR</b>	Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst
<b>BKWI</b>	Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen
<b>BRP</b>	Basisregistratie Personen
<b>BZK</b>	(ministerie van) Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
<b>CBS</b>	Centraal Bureau voor de Statistiek
<b>CIO</b>	Chief Information Officer
<b>CIZ</b>	Centrum indicatiestelling zorg
<b>DUO</b>	Dienst Uitvoering Onderwijs
<b>EER</b>	Europese Economische Ruimte
<b>EESSI</b>	Electronic Exchange of Social Security Information
<b>EURES</b>	EUropean Employment Services
<b>fte</b>	fulltime-equivalent
<b>IaW</b>	integrale Activering Wajong
<b>IB&amp;P</b>	informatiebeveiliging en privacy
<b>IBF</b>	Internationaal Bureau Fraude
<b>ICT</b>	Informatie- en communicatietechnologie
<b>IND</b>	Immigratie- en Naturalisatiedienst
<b>ISO</b>	Internationale Organisatie voor Standaardisatie
<b>IV</b>	Informatievoorziening(functie)
<b>IVA</b>	Inkomensvoorziening volledig arbeidsongeschikten
<b>LIV</b>	lage-inkomensvoordeel
<b>LKV</b>	loonkostenvoordeel
<b>MJHP</b>	Meerjaren Huisvestingplan
<b>mvo</b>	maatschappelijk verantwoord ondernemen
<b>OCW</b>	(ministerie van) Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
<b>oWajong</b>	oude Wajong
<b>P&amp;C-cyclus</b>	planning & control-cyclus
<b>PES</b>	Public Employment Services
<b>SSD</b>	Secure Software Development
<b>SVB</b>	Sociale Verzekeringsbank
<b>SW</b>	sociale werkplaats
<b>SZW</b>	(ministerie van) Sociale Zaken en Werkgelegenheid
<b>UIP</b>	UWV Informatieplan
<b>UWV</b>	Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen
<b>VDC</b>	Veilige Digitale Communicatie
<b>VNG</b>	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
<b>Wajong 2010</b>	Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten
<b>Wajong 2015</b>	Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten
<b>WAO</b>	Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering
<b>Wazo</b>	Wet arbeid en zorg
<b>Wbqa</b>	Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten
<b>Wet SUWI</b>	Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen
<b>WGA</b>	Werkhervatting gedeeltelijk arbeidsongeschikten
<b>WIA</b>	Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen
<b>Wtl</b>	Wet tegemoetkoming loondomein
<b>WW</b>	Werkloosheidswet
<b>Wwz</b>	Wet werk en zekerheid
<b>zbo</b>	zelfstandig bestuursorgaan

---

# Colofon

**Uitgave**

UWV  
Directie Strategie, Beleid en Kenniscentrum

**Bezoekadres**

UWV Hoofdkantoor  
La Guardiaweg 116  
1043 DL Amsterdam

**Postadres**

Postbus 58285  
1040 HG Amsterdam

**Inlichtingen**

020-687 5185

**Auteurs**

Michael Baldwin  
Marinke van de Wetering  
Maarten van Woerden

**Disclaimer**

Alles uit deze uitgave mag worden overgenomen, echter uitsluitend met bronvermelding.  
UWV © 28 september 2017

