

# UWV Jaarplan 2021



---

# Inhoudsopgave

<b>Infographic</b>	<b>2</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>1. De coronacrisis en de uitgangspunten voor onze dienstverlening in 2021</b>	<b>4</b>
1.1. Uitgangspunten 2021	4
1.2. Prestatie-indicatoren	5
<b>2. Dienstverlening en handhaving</b>	<b>8</b>
2.1. Inkomensondersteuning	8
2.2. Sociaal-medisch beoordelen	9
2.3. Op weg naar werk	10
2.4. Handhavingsinzet	13
2.5. Gegevensbeheer	14
2.6. Klantondersteuning	15
<b>3. Nieuw beleid</b>	<b>16</b>
3.1. Beleidsvoorbereiding	16
3.2. Uitvoering en implementatie nieuw beleid	17
<b>4. Toekomstbestendige organisatie</b>	<b>20</b>
4.1. Goed werknemer- en werkgeverschap	20
4.2. ICT	22
4.3. Informatiebeveiliging & Privacy	23
<b>5. Begroting en bedrijfsvoering</b>	<b>25</b>
5.1. Begroting	25
5.2. Governance	28
5.3. Risicomanagement	29
<b>Lijst van afkortingen</b>	<b>33</b>
<b>Colofon</b>	<b>34</b>

# Infographic

## Waar UWV voor staat in 2021

Alle cijfers zijn geraamde cijfers voor 2021.  
De uiteindelijke resultaten kunnen hiervan afwijken.

### Uitkerings- verstrekking

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

Totaal 1.388.000 uitkeringen / voor € 23,9 miljard

418.000  
WW-uitkeringen

817.000  
arbeidsongeschiktheidsuitkeringen

153.000  
overig

### Beoordelen

We kijken naar wat iemand nog wél kan



Totaal 174.500 sociaal-medische beoordelingen

88.500  
claimbeoordelingen

44.700  
herbeoordelingen

41.300  
eerstejaars Ziektewetbeoordelingen



Het verschil tussen de beschikbare en de benodigde beoordelingscapaciteit blijft een prioriteit

### Werk vinden

We ondersteunen mensen bij het vinden van werk

Samen met mobiliteitsteams in de 35 arbeidsmarktregio's



Met gebruik van onze kennis van de arbeidsmarkt en van de effectiviteit van de dienstverlening



#### Doelen persoonlijke dienstverlening

WW-dienstverlening  
6 uur dienstverlening per klant per jaar

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

Wajong-dienstverlening  
minimaal 1 gesprek per klant per jaar

### Handhaving

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



Met behulp van een afwegingskader prioriteren we waarop we onze capaciteit inzetten



### 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

20,6 miljoen inkomstenverhoudingen van 13,5 miljoen personen in polisadministratie

30 miljard gegevens naar 1.000 actieve afnemers zoals CBS, Belastingdienst en SVB



---

# Voorwoord

De uitbraak van COVID-19 aan het begin van 2020 laat wereldwijd en daarmee ook in Nederland zijn sporen na. Samen met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) zijn we er in 2020 in recordtempo in geslaagd om met de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid (NOW) veel ondernemers van de middelen te voorzien die zij nodig hebben om de lonen van hun werknemers door te betalen. We zijn trots op deze prestatie.

Naast het uitvoeren van deze uitzonderlijke crisismaatregelen, blijven we ook zo goed als mogelijk onze wettelijke taken uitvoeren. Zolang we anderhalve meter afstand tot elkaar moeten houden en daarmee de bezetting van onze kantoren maximaal 25% blijft, zal onze persoonlijke dienstverlening voor een groot deel digitaal of telefonisch verlopen. Wij willen niet inleveren op onze persoonlijke dienstverlening om mensen te blijven helpen een plek terug op de arbeidsmarkt te vinden en werkgevers en werkzoekenden zo goed mogelijk te matchen. We blijven sociaal-medische beoordelingen doen, zodat we voor zoveel mogelijk mensen kunnen vaststellen waar hun mogelijkheden liggen op het gebied van werk en de door de coronabeperkende maatregelen ontstane werkvoorraden kunnen wegwerken. De ruimte die de beperkte openstelling van onze kantoren biedt, benutten we voor beoordelingen waarbij lichamelijk onderzoek of face-to-facecontact nodig is. Samen met het verstrekken van uitkeringen, zullen zij het overgrote deel van onze capaciteit in 2021 vragen.

Het onvoorspelbare verloop van de coronapandemie zorgt voor veel onzekerheid over de toekomst. Het effect van het coronavirus op de economie blijft onverminderd groot. Ondanks de noodmaatregelen hebben veel werkgevers het steeds moeilijker om het hoofd boven water te houden. Veel mensen maken nu aan den lijve mee wat het betekent als je zonder werk zit. Het verliezen van een baan brengt grote onzekerheid met zich mee. Op zo'n moment ondersteunt UWV door in een vervangend inkomen te voorzien en door een helpende hand te bieden bij de zoektocht naar werk. Ook in 2021 werken we aan de realisatie van tijdelijke en structurele maatregelen om samen met onze ketenpartners de gevolgen van de crisis te bestrijden, zoals in de mobiliteitsteams in de arbeidsmarktregio's. De crisis zorgt ook voor een sterke toename van het beroep op onze dienstverlening. Door keuzes te maken in de manier waarop we die uitvoeren, houden we onze dienstverlening overeind. Het zijn geen eenvoudige keuzes.

In 2021 zullen de verkiezingen en het daaruit volgende regeerakkoord mogelijk tot veranderingen in de dienstverlening van UWV leiden. In recent uitgebrachte onderzoeksrapporten en toekomstverkenningen, zoals het eindrapport van de commissie Regulering van Werk, 'Het betere werk' van de WRR, 'Maatwerk in dienstverlening' en 'Werk aan Uitvoering' van ABD Topconsult, worden ontwikkelingen geschetst met potentieel grote gevolgen voor de sociale zekerheid en de uitvoering door UWV. Ook de uitkomsten van het parlementair onderzoek naar de uitvoering en de aanbevelingen van de Ministeriële Commissie Uitvoering (MCU) hebben effect op het werk van UWV. De uitwerking van de rapporten stelt hoge eisen aan de samenwerking tussen UWV en het ministerie van SZW.

UWV staat in 2021 voor de enorme opgave om de verwachte toename van het aantal WW-aanvragen en de afwikkeling van de NOW-regeling in de juiste banen te leiden. We doen dit, terwijl het beroep op onze reguliere dienstverlening onverminderd groot blijft. Dit doet een groot beroep op alle onderdelen van onze organisatie in 2021. De stapeling van al deze ontwikkelingen maakt het onzeker of we alle afgesproken termijnen zullen halen. We hebben er echter vertrouwen in dat we samen met onze medewerkers, onze partners en onze opdrachtgever ook in 2021 onze bijdrage zullen leveren aan perspectief voor burgers en werkgevers in Nederland. Want als deze crisis ons iets leert, dan is het wel dat het ons ook wanneer het moeilijk wordt, lukt om goede dienstverlening te bieden aan de burgers en werkgevers van Nederland. Want dat verdienen zij.

*Raad van bestuur, 27 oktober 2020*

---

# 1. De coronacrisis en de uitgangspunten voor onze dienstverlening in 2021

In het Jaarplan UWV 2020 namen we ons voor om veel aandacht te besteden aan het vinden van een structureel betere balans tussen goede dienstverlening aan onze klanten, efficiënte uitvoering en controle. Vanwege de uitbraak van het coronavirus kwam deze balans verder onder druk te staan, waarbij we onze klanten voorop hebben gezet. De maatregelen die de overheid sinds de uitbraak heeft genomen om de verspreiding van het virus te beperken, hebben grote gevolgen gehad voor de samenleving en de economie. En dus ook voor het werk van UWV.

De contactbeperkende maatregelen hebben in Nederland geleid tot een uitzonderlijke terugval in economische activiteiten. Om de effecten hiervan op te vangen, heeft de overheid steun- en herstelpakketten ontwikkeld. Zo biedt de overheid tijdelijke steun aan bedrijven voor onder meer loonkosten, zodat werknemers in dienst kunnen worden gehouden. Het eerste steunpakket liep tot 1 juni 2020, het tweede tot 1 oktober 2020. Eind september keurde de Tweede Kamer het derde steun- en herstelpakket goed dat duurt tot 1 juli 2021.

Sinds het einde van de zomer is er een opleving van besmettingen. Eind september en medio oktober zijn de contactbeperkende maatregelen daarom aangescherpt, wat wederom zijn effect heeft op de economie. De onduidelijkheid over de verdere ontwikkeling van het coronavirus brengt ook grote onzekerheden met zich mee voor de opdracht van UWV en de wijze waarop wij deze opdracht kunnen uitvoeren.

Ondanks die onzekerheden geven we in dit jaarplan op basis van de huidige kennis zo concreet mogelijk aan wat we willen bereiken in 2021. Daartoe hebben we een aantal uitgangspunten opgesteld, die wij voor 2021 hanteren en die daarmee als basis dienen voor dit jaarplan. Wanneer de ontwikkelingen in 2021 significant afwijken van deze uitgangspunten, zal dit gevolgen hebben voor de in dit jaarplan beschreven activiteiten en de middelen die we nodig hebben om onze taken uit te voeren. In de eerste tertaalrapportage over 2021 zullen we uitgebreid ingaan op de ontwikkelingen van dat moment, zodat we samen met onze eigenaar en grootste opdrachtgever - het ministerie van SZW - kunnen bezien of aanvullende (financiële) afspraken nodig zijn.

## Dilemma's

De enorme opdracht om aanvullend aan onze reguliere dienstverlening de toename van het aantal WW-aanvragen en de afwikkeling van de NOW-regeling in de juiste banen te leiden, heeft gezorgd voor een toenemende druk op onze bedrijfsvoering en onze medewerkers. Tegelijkertijd speelt de wens en noodzaak om te vernieuwen op diverse fronten een grote rol en voeren we ook regelmatig nieuwe taken uit. Om de continuïteit van onze dienstverlening te kunnen waarborgen, zien we dat we keuzes moeten maken in onze dienstverlening. Daarbij treedt een aantal risico's op die we niet volledig kunnen voorkomen. Waar mogelijk mitigeren we de risico's. Een voorbeeld hiervan is dat we opschalen in bezetting om de WW-volumes aan te kunnen zonder dat dit ten koste gaat van onze dienstverlening aan kwetsbare groepen. Maar er blijven ook restructureringen open staan die we moeten accepteren. Voorbeelden zijn het niet conform afspraak uit kunnen voeren van onze dienstverlening indien de economie meer verslechtert dan verwacht, vertraging in de noodzakelijke vernieuwing van onze ICT-omgeving, negatieve publiciteit als gevolg van misbruik en oneigenlijk gebruik bij de verstrekking en de terugbetaling van voorschotten op tijdelijke noodmaatregelen, niet tijdig kunnen verrichten van sociaal-medische beoordelingen als gevolg van discrepantie tussen beschikbare en benodigde capaciteit, informatiebeveiliging en privacy incidenten en mogelijke vertraging in de noodzakelijke kwaliteitsontwikkeling.

## 1.1. Uitgangspunten 2021

### De volumes uit de cMEV zijn voor 2021 leidend

Elk jaar stelt UWV ramingen op waarmee een inschatting wordt gemaakt hoeveel werk er in het komende jaar op UWV af komt en hoeveel UWV'ers daarvoor nodig zijn. Bij het opstellen van deze ramingen maken we gebruik van de ramingen van het Centraal Planbureau (CPB). Voor dit jaarplan zijn de volumes leidend die zijn gebaseerd op de gepubliceerde concept Macro Economische Verkenningen (cMEV).

In deze raming van het CPB krimpt de economie in 2020 met 5%, gevolgd door 3% groei in 2021. Het CPB gaat er daarbij van uit dat de overheid geen grootschalige contactbeperkingen meer afkondigt. De werkloosheid loopt op richting 7% van de beroepsbevolking in 2021. De cijfers illustreren een aanzienlijk effect van de crisis voor de Nederlandse economie. Het CPB: 'Ten opzichte van sommige andere landen is Nederland misschien economisch minder hard getroffen, maar deze klap is ongekend hard en moet zich nog grotendeels laten voelen. Werkloosheid en faillissementen reageren met vertraging op de crisis.' Op basis van deze raming gaan we er in dit jaarplan van uit dat het aantal WW-uitkeringen in 2021 ten opzichte van 2020 verder zal oplopen. Maar het is nog onzeker met hoeveel. Aan de ene kant kan een derde steunpakket van de overheid een verzachtend effect hebben op de ontwikkeling van de werkloosheidscijfers, zoals dat ook als gevolg van het eerste en tweede steunpakket zichtbaar was. Aan de andere kant kunnen nieuwe contactbeperkende maatregelen, zoals die medio oktober zijn afgekondigd, leiden tot een verdere stijging van met name het aantal WW-uitkeringen. Indien de verwachte economische ontwikkelingen slechter uitpakken dan nu wordt ingeschat, heeft dit gevolgen voor de hoeveelheid dienstverlening die UWV moet en kan bieden.

**Tabel 1.1: Belangrijkste volumeverwachtingen**

		2018 (realisatie)	2019 (realisatie)	2020 (raming)	2021 (raming)
<b>WW</b>	Nieuwe uitkeringen	336.000	330.000	585.000	605.000
	Beëindigde uitkeringen	403.000	369.000	423.000	532.000
	Lopende uitkeringen (ultimo)	263.000	223.000	385.000	458.000
<b>WIA</b>	Nieuwe uitkeringen	43.400	45.800	48.300	46.900
	Beëindigde uitkeringen	18.800	19.900	27.300	27.800
	Lopende uitkeringen (ultimo)	302.500	328.000	349.400	368.600
<b>WAO</b>	Nieuwe uitkeringen	700	600	600	500
	Beëindigde uitkeringen	20.100	17.600	22.000	19.600
	Lopende uitkeringen (ultimo)	253.600	236.500	215.100	196.000
<b>Wajong</b>	Nieuwe uitkeringen	5.200	5.800	7.600	6.600
	Beëindigde uitkeringen	6.500	6.800	7.400	7.400
	Lopende uitkeringen (ultimo)	245.100	244.200	244.400	243.600
<b>Ziektewet</b>	Nieuwe uitkeringen	282.600	298.000	316.000	308.000
	Beëindigde uitkeringen	321.600	335.000	354.000	346.000
	Lopende uitkeringen (gemiddeld)	94.700	98.400	104.900	106.800

### Ruime arbeidsmarkt met krapte in specifieke sectoren

In het tweede kwartaal van 2020 waren er 297.000 banen en 26.000 vacatures minder dan een kwartaal eerder. Tegelijkertijd steeg het aantal werklozen met 72.000 naar 349.000. In een half jaar tijd is het aantal openstaande vacatures met 30% afgenomen. We verwachten dat deze ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zich doorzetten en dat er daarom in 2021 sprake zal zijn van een moeilijke arbeidsmarkt voor werkzoekenden. Dit heeft gevolgen, zowel voor werkzoekenden als voor UWV. Het maakt het bijvoorbeeld voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt moeilijker om weer aan het werk te komen, omdat de werkgever een ruimer aanbod heeft om nieuw personeel aan te trekken.

We zien ook verschillen tussen sectoren. In de zorg, het onderwijs, de techniek en de ICT is er sprake van een tekort aan personeel en zijn de baankansen dus goed. Voor met name de zorg heeft de coronacrisis geleid tot een toename van de vraag naar personeel. Voor administratief en facilitair werk gold al dat de baankansen minder goed zijn, als gevolg van digitalisering en automatisering binnen deze sectoren. Ook voor andere beroepen geldt dat het aanbod groter is dan de vraag naar personeel. Daar komt bij dat een aantal sectoren extra hard getroffen is door de maatregelen als gevolg van de coronacrisis, zoals de horeca en de toerisme- en evenementenbranche.

Bij het WW-omscholingsaanbod houden we nadrukkelijk rekening met deze ontwikkelingen. Voor sommige sectoren geldt dat er zij-instroomprojecten zijn, zoals voor het onderwijs. Hiermee wordt het gemakkelijker om een overstap te maken. Voor andere beroepen is doorgaans een langduriger opleiding noodzakelijk, vaak op hbo-niveau of hoger. Het gaat dan om specifieke beroepen in de zorg, de ICT en de financieel-juridische dienstverlening (accountants). Om werkzoekenden geschikt te maken voor deze vacatures is gerichte inzet van middelen nodig voor scholing en begeleiding. De extra middelen vanuit het herstellepakket helpen hierbij. Zo richten we in de regio, in nauwe samenwerking met gemeenten, sociale partners en onderwijs, mobiliteitsteams in om tijdig ondersteuning te kunnen bieden aan werkenden die met werkloosheid bedreigd worden, aan ZZP'ers en aan werkzoekenden bij het vinden van nieuw werk en (om)scholing.

### In 2021 werken we met een maximale kantoorbezetting van 25%

Na half maart 2020 werkte UWV massaal thuis. Werken op afstand blijft wettelijk niet alleen voor de 19.000 UWV'ers onderling, maar ook richting de klant. Op basis van de huidige ontwikkelingen werken in 2021 naar verwachting ook veel UWV'ers vanuit huis. Dit betekent dat een groot deel van het contact met onze klanten op afstand zal plaatsvinden. Daar hebben we in 2020 ervaring mee opgedaan. We krijgen steeds beter zicht op welke dienstverlening wel en welke dienstverlening niet op afstand aangeboden kan worden.

Aan het begin van de coronacrisis kon UWV de dienstverlening in verband met het thuiswerken niet geheel uitvoeren. Inmiddels is de dienstverlening weer op peil, maar de vorm wordt beperkt door de coronamaatregelen. In beginsel geldt een maximale kantoorbezetting van 25%. Als face-to-face contact noodzakelijk of veel effectiever is, bieden we ook in 2021 dienstverlening op de UWV-kantoren aan. Eventueel kan de bezetting op een locatie worden uitgebreid wanneer 25% ontoereikend is, bijvoorbeeld bij onze sociaal-medische dienstverlening. Daarbij nemen we uiteraard altijd de veiligheidsmaatregelen in acht.

## 1.2. Prestatie-indicatoren

De prestatie-indicatoren van UWV hebben een functie als (extern) verantwoordingsinstrument en als (intern) sturingshulpmiddel. Alle indicatoren samen geven een globaal beeld van de prestaties van UWV, zowel op het gebied van de kerntaken als van de bedrijfsvoering. Dit betekent dat tijdelijke activiteiten zoals voor de NOW, ondanks dat er

veel aandacht naar uitgaat, geen onderdeel uitmaken van de prestatie-indicatoren. In onderstaande set met prestatie-indicatoren komen de met het ministerie van SZW afgesproken prestaties van UWV in 2021 tot uitdrukking. Over de gerealiseerde prestaties rapporteren we in onze tertiaalverslagen en ons jaarverslag en via reguliere gesprekken met het ministerie. UWV biedt in deze gesprekken inzicht in de wijze waarop de continuïteit van de dienstverlening is geborgd, hoe de gestelde doelen worden bereikt en op welke wijze we in control zijn.

Net als in ieder ander jaar zal UWV zich in 2021 inspannen om de afgesproken normen te realiseren. In de loop van 2020 zagen we dat een aantal prestatie indicatoren dusdanig onder druk staat dat de afgesproken norm aan het eind van het jaar mogelijk niet wordt gerealiseerd. Het gaat onder meer om het aantal geplaatste Wajongers, de tijdigheid van werkoriëntatiegesprekken en de uit te voeren herbeoordelingen en eerstejaars Ziektewetbeoordelingen (EZWB). De grote onzekerheid over het verloop van de coronapandemie en de sterke toename van het aantal uitkeringsgerechtigden en werkzoekenden maakt dat we in 2021 verwachten deze normen niet te realiseren. Zo zal de achterstand in de uit te voeren sociaal-medische beoordelingen in 2021 verder oplopen. Hoewel we enerzijds zien dat de pandemie gevolgen heeft voor de mate waarin we de normen kunnen waarmaken, zien we anderzijds dat de onzekerheid rondom de situatie geen goede aanknopingspunten biedt voor herziening van de normen. Daarom blijven de normen voor 2021 ongewijzigd ten opzichte van de normen voor 2020.

**Tabel 1.2: Prestatie indicatoren**

Resultaatgebied	Prestatie-indicatoren	Norm 2021
Uitkeren	Tijdigheid (eerste) betaling voor:	
	betalingen Wwz (eerste en continuering) binnen 10 kalenderdagen na ontvangst inkomstenformulier	≥90%
	eerste betaling Ziektewet binnen 4 weken na ingang recht	≥85%
	eerste betaling WIA binnen 4 weken na ingang recht	≥85%
	eerste betaling Wajong binnen 4 weken na einde beslistermijn	≥85%
(Her)beoordelen	WIA: omvang voorraad uit te voeren vraaggestuurde en professionele herbeoordelingen	≤7.500
	Ziektewet: omvang voorraad uit te voeren eerstejaars Ziektewet-beoordelingen	≤15.000
	Wajong: omvang voorraad uit te voeren vraaggestuurde en professionele herbeoordelingen	≤1.000
	Participatiewet: tijdigheid Beoordeling arbeidsvermogen	≥80%
	Participatiewet: tijdigheid beoordeling Beschut werk	≥80%
Bemiddeling en bevorderen re-integratie/uitstroom	WIA/WGA:	
	– percentage klanten waarmee UWV minimaal 1 contact per jaar heeft	≥90%
	– gemiddeld aantal gesprekken / contacten met WGA-klanten per jaar	≥1,8
	Ziektewet:	
	– Gemiddelde verzuimduur in het eerste Ziektewet-jaar in dagen	65 dagen
	– Percentage uitstroom uit Ziektewet in tweede Ziektewet-jaar	20%
	Wajong:	
– aantal geplaatste Wajongers	≥8.000	
Klantgerichtheid	WW:	
	– Percentage tijdigheid werkoriëntatiegesprekken met klantgroep WW'ers 0-50% binnen 4 weken	80%
Klanttevredenheid	Klanttevredenheid uitkeringsgerechtigden	≥7,0
	Klanttevredenheid werkgevers	≥6,3
Efficiency en doelmatigheid uitvoering	Realisatie uitvoeringskosten binnen budget	≤100%
	Realisatie re-integratiekosten binnen budget	≤100%
Efficiency gegevensverwerking	Percentage gegevensleveringen uit polisadministratie conform overeenkomst	≥95%
Financiële rechtmatigheid	Percentage financiële rechtmatigheid	99%

#### Toelichting op prestatie-indicatoren per resultaatgebied

- **Uitkeren:** Van UWV mag worden verwacht dat het elke aanvraag voor een uitkering voortvarend oppakt en afhandelt. Het gaat om mensen die, bijvoorbeeld door ontslag of ziekte, (tijdelijk) minder of geen inkomen hebben en dus afhankelijk zijn van een uitkering. Om te voorkomen dat ze in financiële problemen komen, zetten we ons ervoor in om de eerste betaling zo snel mogelijk te verrichten.
- **(Her)beoordelen:** Sociaal-medische beoordelingen vormen een essentieel onderdeel van de uitvoering van arbeidsongeschiktheidsregelingen. Vanwege de beperkte direct inzetbare capaciteit aan verzekeringsartsen is het van belang dat we goed monitoren of we het aanbod van (her)beoordelingen aankunnen. Wanneer de beschikbare capaciteit onvoldoende is, lopen de werkvoorraden op. Werkgevers, werknemers en andere belanghebbenden wachten dan langer dan gewenst op een (her)beoordeling. In zulke situaties volgen wij de met het ministerie van SZW afgesproken prioritering: claimbeoordelingen en eerstejaars Ziektewetbeoordelingen

---

hebben voorrang op herbeoordelingen. Vraaggestuurde herbeoordelingen gaan voor op de voorraad professionele herbeoordelingen.

- *Bemiddeling en bevorderen re-integratie/uitstroom*: UWV zet zich in om mensen aan het werk te helpen, ook als er in een bepaalde mate sprake is van een psychische of fysieke belemmering. De prestatie-indicatoren zijn gericht op essentiële onderdelen van onze re-integratiedienstverlening. Als we daar goed op scoren, zegt dat iets over de mate waarin UWV in staat is om de verschillende groepen werkzoekenden te ondersteunen bij het vinden van werk.
- *Klantgerichtheid*: UWV is een organisatie met toegevoegde waarde voor de maatschappij. Dat hangt samen met zowel de activiteiten die we uitvoeren als met hoe we dat doen. Voor dat laatste is onder andere de tevredenheid van uitkeringsgerechtigden en werkgevers over onze dienstverlening een belangrijke indicator.
- *Efficiency en doelmatigheid uitvoering*: We letten er scherp op dat al onze inspanningen en uitgaven daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van onze doelen en dat de kosten in verhouding staan tot de opbrengsten. Indien de werkloosheid zich in 2021 sterker ontwikkelt dan nu wordt ingeschat, wordt het voor UWV een uitdaging om de uitgaven binnen budget te houden.
- *Efficiency gegevensverwerking*: Veel partijen zijn voor de uitvoering van hun taken afhankelijk van betrouwbare gegevensleveringen van UWV. We zorgen ervoor dat die partijen deze gegevens tijdig en correct ontvangen.
- *Rechtmatigheid*: We willen zorgvuldig omgaan met onze middelen. De uitgaven aan uitkeringen, de inhuur van personeel en de inkoop van diensten of producten doen we zoveel mogelijk conform geldende wet- en regelgeving. De financiële rechtmatigheid heeft betrekking op de rechtmatigheid van zowel de uitkeringsverstrekking als de uitvoeringskosten. Bij de uitkeringsverstrekking toetsen we of een besluit dat gevolgen heeft voor een uitkering correct is genomen op basis van de beschikbare informatie en op de juiste wijze is uitgevoerd. De rechtmatigheid zegt niet iets over de correctheid van de beschikbare informatie of de mate waarin er fraude is gepleegd. Informatie over de mate waarin fraude is geconstateerd, delen wij met het ministerie onder andere via de Kwantitatieve informatie, een bijlage bij de tertaalverslagen- en het jaarverslag.



---

## 2. Dienstverlening en handhaving

UWV zorgt in opdracht van het ministerie van SZW voor landelijke uitvoering van de werknemersverzekeringen en voor arbeidsmarkt- en gegevensdienstverlening. Het is onze missie om, samen met onze partners, mensen te ondersteunen in hun weg naar werk en als werken (tijdelijk) niet mogelijk is, zorgen we voor inkomen. We voeren de volgende taken uit:

- Als werken niet of niet direct mogelijk is, zorgen we ervoor dat mensen tijdig en correct inkomen krijgen.
- We voeren sociaal-medische beoordelingen uit om te bepalen of en in welke mate iemand in staat is om te werken.
- We stimuleren mensen om aan het werk te blijven of nieuw werk te vinden. Werkgevers ondersteunen we bij het vinden van personeel, bijvoorbeeld als zij op zoek zijn naar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- We zorgen ervoor dat we alleen uitkeringen verstrekken aan mensen die daar recht op hebben en we handhaven de regels die we hierover met elkaar hebben afgesproken.
- We verzamelen en delen gegevens over werk en inkomen om de uitvoering van onze eigen wettelijke taken en die van anderen eenvoudiger te maken en de administratieve lasten voor burgers en werkgevers te verminderen.
- We ondersteunen klanten in hun contacten met UWV en zorgen voor klantgerichte dienstverlening.

### 2.1. Inkomensondersteuning

We bieden een vangnet voor iedereen die dat nodig heeft en er recht op heeft. Bijvoorbeeld als iemand even geen werk heeft of niet kan werken vanwege een arbeidsbeperking. UWV zorgt dan voor vervangend inkomen en helpt op weg naar werk. In 2020 doen we dat voor circa 1,3 miljoen klanten; in totaal verwachten we circa € 23 miljard uit te keren aan uitkeringsgerechtigden.

Als gevolg van de coronacrisis verwacht UWV een forse stijging van de WW-volumes in 2021. Waar we in 2020 vooraf hadden gerekend op 400.000 aanvragen, worden dat er naar verwachting meer dan 650.000. In 2021 verwachten we meer dan 700.000 nieuwe aanvragen. In deze cijfers is geen rekening gehouden met een eventuele tweede golf. In de eerste maanden van de coronacrisis werd het capaciteitstekort opgevangen door een zeer hoge productiviteit en een zeer laag ziekteverzuim. Ook hebben we maatregelen getroffen om aanvragen te kunnen blijven afhandelen en uitbetalen, maar deze oplossingen zijn op de langere termijn niet gewenst of haalbaar.

Om de verwachte WW-instroom conform wettelijke doorlooptijden af te kunnen handelen, vergroot UWV het komend jaar de capaciteit voor inkomensdienstverlening met 900 fte van 1.300 fte naar 2.200 fte. De werving van de benodigde nieuwe medewerkers verloopt volgens plan en is naar huidig inzicht in de loop van het tweede kwartaal 2021 afgerond. In de periode april tot en met oktober 2020 zijn ruim 600 nieuwe medewerkers ingestroomd en met hun opleiding begonnen.

Behalve voor de Werkloosheidswet (WW) verstrekt UWV uitkeringen in het kader van onder andere de Ziektewet, de Wet arbeid en zorg (Wazo), de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA), de Wajong en de Toeslagenwet. Daarnaast verzorgen we uitkeringen voor de 'oude' Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO) en de Wet arbeidsongeschiktheidsverzekering zelfstandigen (WAZ). Het verwerken van uitkeringsaanvragen gebeurt voornamelijk digitaal en dat maakt onze processen steeds efficiënter, maar er gaat geen uitkering de deur uit zonder een menselijke toets.

Het kabinet heeft besloten om de Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW) in aangepaste vorm te verlengen vanaf 1 oktober 2020 tot en met 31 juli 2021. In drie tranches van drie maanden kan een tegemoetkoming in de loonkosten worden aangevraagd, waarbij het noodzakelijke omzetsdalingspercentage iedere tranche stijgt en het vergoedingspercentage daalt. De uitvoering zal weer een groot beslag leggen op de capaciteit van UWV. Zo zullen in 2021 de subsidiebedragen van het restant van de NOW 1.0 en de NOW 2.0 definitief worden vastgesteld, moeten de volgende tranches van de NOW 3.0 worden aangevraagd en vergt ook de vaststelling van de subsidiebedragen van de verschillende tranches van de NOW 3.0 de nodige tijd. UWV heeft - net als bij de NOW 1 en de NOW 2.0 - een risicoparagraaf vastgesteld met de risico's die we bij de uitvoering verwachten.

Een andere belangrijke prioriteit voor 2021 is de doorontwikkeling van toegankelijke standaarddienstverlening. Hiervoor is vereenvoudiging van regelgeving een belangrijke randvoorwaarde. Opdrachten aan de uitvoering zijn vaak erg complex. Bij de invoering van nieuwe wet- en regelgeving zullen we consequent aandacht besteden aan eenvoudige regelgeving en waar mogelijk vereenvoudiging van bestaande regelgeving; op die manier zorgen we voor een betrouwbare en toegankelijke dienstverlening aan burgers. Daarnaast bezien we voortdurend hoe we het uitvoeringsproces zodanig kunnen automatiseren dat het proces efficiënter is voor onze uitvoering en eenvoudiger en gemakkelijker toepasbaar voor de burger. Zo zullen we in 2021 het herontwerp van het aanvraagproces voor een WW-uitkering afronden. Door beter gebruik te maken van beschikbare informatie en door ontbrekende informatie gericht uit te vragen, kunnen we sneller duidelijkheid geven over de uitkomst van een aanvraag.

---

Om onze dienstverlening op het gebied van inkomensondersteuning verder te verbeteren, investeren we ook in 2021 in persoonlijke service aan klanten. Bijvoorbeeld met de ontwikkeling van een UWV-app waarmee klanten hun inkomstenopgave WW op een eenvoudige en veilige manier kunnen doorgeven via een mobiel apparaat. De UWV-app maakt ook laagdrempelig contact met de klant mogelijk. Ook investeren we in het verder ondersteunen en vernieuwen van klant- en medewerkerprocessen, om gemakkelijker en sneller met de klant te kunnen samenwerken en de kwaliteit van de dienstverlening verder te verhogen. De UWV-app komt begin volgend jaar beschikbaar.

### Ondersteuning aan mensen met schulden

Schuldenproblematiek is een maatschappelijk probleem dat in de afgelopen jaren eerder groter dan kleiner is geworden. Uit onderzoek blijkt dat mensen met schulden minder gemakkelijk aan werk komen, omdat schulden cognitieve vaardigheden belemmeren. Ongeveer 10% van onze klanten heeft problematische schulden of loopt het risico om deze te krijgen tijdens de uitkeringsperiode. UWV ziet voor zichzelf een rol om deze maatschappelijke problematiek, binnen de wettelijke mogelijkheden, samen met andere (overheids-)organisaties aan te pakken.

In 2020 hebben we de pilots vroegsignalering in samenwerking met de gemeenten in Groot-Amsterdam en Limburg geëvalueerd. De resultaten uit deze pilots zijn positief. De samenwerking tussen UWV en de gemeenten blijkt van toegevoegde waarde om problematische schulden in een vroeg stadium te signaleren bij klanten van UWV. UWV en de gemeenten willen deze samenwerking structureel voortzetten. Samen met het ministerie van SZW bekijken we de mogelijkheden hiervoor; in het kader van de per januari 2021 te wijzigen Wet gemeentelijke schuldhulpverlening voeren we een experiment uit om gegevens vanuit UWV uit te wisselen met gemeenten (zie paragraaf 3 Nieuw beleid).

## 2.2. Sociaal-medisch beoordelen

Een werknemer die vanwege fysieke of psychische redenen niet in staat is om volledig of gedeeltelijk te werken, kan in aanmerking komen voor een uitkering van UWV. UWV voert onder andere de WIA, de Wajong en de Ziektewet uit. Om het recht en de hoogte van een arbeidsongeschiktheidsuitkering vast te stellen, is vaak een sociaal-medische beoordeling nodig. De beoordeling wordt uitgevoerd door een verzekeringsarts. De verzekeringsarts werkt samen met de arbeidsdeskundige om te bepalen in hoeverre iemand een arbeidsbeperking heeft en wat iemand nog wél zou kunnen. Daarmee vormt de uitkomst van de sociaal-medische beoordeling ook de basis voor re-integratie.

### Prioriteitsafspraken ook in 2021 van kracht

Zoals bekend kampt UWV al meerdere jaren met een forse discrepantie tussen beschikbare en benodigde beoordelingscapaciteit. Hierdoor is UWV genoodzaakt om de in 2017 tussen het ministerie van SZW en UWV afgesproken prioritering op claimbeoordelingen, eerstejaars Ziektewetbeoordelingen en (professionele) herbeoordelingen voort te zetten:

- Claimbeoordelingen en eerstejaars Ziektewetbeoordelingen gaan voor op herbeoordelingen.
- Vraaggestuurde herbeoordelingen worden direct of zo snel mogelijk na ontvangst van de aanvraag opgepakt en afgehandeld, maar pas nadat de claimbeoordelingen en eerstejaars Ziektewetbeoordelingen zijn verricht.
- De professionele herbeoordelingen vormen het sluitstuk: deze worden verricht daar waar artsencapaciteit beschikbaar is.

Gevolg van de forse discrepantie plus bijhorende prioriteringsafspraken zijn olopende volumes van nog niet uitgevoerde beoordelingen, waaronder EZWB's en (her)beoordelingen waarvan de verwachte voorraad eind 2020 (59.500) ligt hoger dan de feitelijke voorraad eind 2019 (47.100). Daar komt bij dat UWV jaarlijks een stijging ziet van het aantal te verrichten beoordelingen. De raming van het aantal te verrichten beoordelingen ligt in 2021 met 300.600 drie procent hoger dan in 2020 (293.200). Zonder ingrijpende maatregelen zal de voorraad nog niet uitgevoerde beoordelingen nog verder olopen.

### Toewerken naar een nieuw evenwicht tussen beschikbare en benodigde beoordelingscapaciteit

Door de coronacrisis is het extra urgent dat er een oplossing wordt gevonden voor het probleem dat de beoordelingscapaciteit die beschikbaar is voor het verrichten van alle sociaal-medische beoordelingen structureel achterblijft bij de benodigde capaciteit. Het ministerie van SZW en UWV overleggen periodiek met elkaar over mogelijke oplossingen. In de Kamerbrief 'Stand van de uitvoering' van december 2019 is opnieuw aandacht gevraagd voor het veiligstellen van de toekomst van het sociaal-medisch beoordelen. In de brief wordt aangegeven dat het noodzakelijk is om te komen tot een fundamentele oplossing. Het ministerie, de Nederlandse Vereniging voor Verzekeringsgeneeskunde (NVVG) en UWV voeren sinds medio 2020 gesprekken om te komen tot gezamenlijk gedragen voorstellen. In de gesprekken worden twee kanten van de medaille belicht: enerzijds het verkennen van mogelijkheden om wet- en regelgeving aan te passen zodat *minder vraag* naar beoordelingen ontstaat. Anderzijds zorgdragen voor *meer aanbod* van mensen die een rol kunnen spelen bij de uitvoering van claimbeoordelingen. Daarbij kijken we ook hoe we onze eigen werkwijze kunnen verbeteren.

Om het aanbod van mensen die een rol kunnen spelen bij de uitvoering van claimbeoordelingen te vergroten, gaat UWV in 2021 verder met het doorvoeren van taakdelegatie om langs deze weg de bestaande schaarse artsencapaciteit efficiënter te benutten. Via taakdelegatie kunnen BIG-geregistreerde medewerkers onderdelen van de sociaal-medische beoordeling uitvoeren onder verantwoordelijkheid van de verzekeringsarts. Daarbij geldt als noodzakelijke voorwaarde dat deze medewerkers aantoonbaar bekwaam en bevoegd zijn tot het uitvoeren van de taken die aan hen worden gedelegeerd en dat de gedelegeerden de geldende protocollen volgen. Aan het ministerie is gevraagd om het Schattingsbesluit zodanig aan te passen dat het werken met taakdelegatie een wettelijke grondslag krijgt. Vooralsnog

hanteren we als doelstelling om eind 2021 60% van de geregistreerde artsen te laten werken met taakdelegatie. Eind augustus 2020 werkt 59% van de verzekeringsartsen met taakdelegatie. De uitbreiding naar 60% zal vooral worden gerealiseerd door nieuwe verzekeringsartsen, opschaling vindt nog steeds plaats.

Het vergroten van het aanbod van mensen die een rol kunnen spelen bij de uitvoering van claimbeoordelingen zal niet genoeg zijn om de toenemende voorraden tegen te gaan. Het is cruciaal dat er fundamentele maatregelen worden getroffen om de vraag naar beoordelingen te verkleinen. Ondertussen werken we aan opties en oplossingen om het verschil tussen vraag en aanbod te verkleinen.

## Beoordelingscapaciteit

### Raming volume (her)beoordelingen

De volumeraming uit de concept-Macro Economische Verkenning (cMEV) vormt de basis voor de raming van het aantal in 2021 te verrichten beoordelingen; deze zijn in onderstaande tabel gepresenteerd.

**Tabel 2.1: Volumeraming (her)beoordelingen**

	2020	2021	Mutatie
WIA	62.400	63.400	2%
Participatiewet Wajong	9.200	10.800	17%
Participatiewet Banenafpraak	15.000	14.300	-5%
Participatiewet overige indicatiestellingen	4.200	4.100	-2%
Ziektewet/arbo	95.200	101.700	7%
Eerstejaars Ziektewetbeoordelingen	39.300	41.300	5%
Herbeoordelingen	46.500	44.700	-4%
Overig	21.400	20.300	-5%
<b>Totaal</b>	<b>293.200</b>	<b>300.600</b>	<b>3%</b>

### Beschikbare en benodigde beoordelingscapaciteit

Bij het verrichten van diverse soorten (her)beoordelingen zijn verschillende soorten medewerkers betrokken, zoals verzekeringsartsen, arbeidsdeskundigen, medische verpleegkundigen en procesbegeleiders. Alle fte's van deze medewerkers in 2021 bij elkaar vormen de beschikbare beoordelingscapaciteit van UWV in 2021. Om het geraamde aantal beoordelingen te kunnen uitvoeren, is een bepaalde omvang van de beoordelingscapaciteit minimaal vereist, de zogenaamde benodigde beoordelingscapaciteit.

**Tabel 2.2: Beschikbare en benodigde beoordelingscapaciteit**

	Beschikbaar 2021	Benodigd 2021	Mutatie
Verzekeringsartsen (incl. taakdelegatie)	898	966	8%
Arbeidsdeskundigen	791	872	10%
Procesbegeleiders	443	483	9%
<b>Totaal</b>	<b>2.132</b>	<b>2.321</b>	<b>9%</b>

### Hervatting fysieke spreekuren

Voor een deel van onze beoordelingen is een telefonisch gesprek of contact via beeldbellen onvoldoende. Het is dan noodzakelijk om de klant fysiek te zien. Bijvoorbeeld om in te kunnen schatten wat diens fysieke mogelijkheden of beperkingen zijn. Deze dienstverlening zal dus zo veel mogelijk op een UWV-kantoor plaatsvinden. We hebben maatregelen getroffen om dit met de contactbeperkende maatregelen op veilige wijze uit te voeren, voor zowel onze klanten als onze medewerkers. Er zijn looproutes in de panden aangelegd, in spreekkamers is een scherm geplaatst en we roepen klanten niet allemaal op hetzelfde tijdstip op.

## 2.3. Op weg naar werk

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

### Herstelpakket

Eind augustus 2020 heeft het kabinet het herstelpakket gepresenteerd, naast het vervolg van noodondersteuning (NOW), met een pakket met flankerend beleid. Dit beleid is erop gericht mensen snel aan het werk te helpen. Het is zaak om werkloosheid zo veel mogelijk tegen te gaan en langdurige werkloosheid te voorkomen door tijdig ondersteuning te bieden bij het vinden van nieuw werk en bij (om)scholing. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor sociale partners, onderwijs en private partijen; de publieke levenlangontwikkelmiddelen (LLO) stimuleren werklozen en werkenden die hun werk dreigen kwijt te raken om zich te laten om- of bijscholen.

Er zijn echter ook met werkloosheid bedreigde werkenden en werkzoekenden, die een loket en meer ondersteuning van UWV of gemeenten nodig hebben bij het vinden van ander werk. Dat is in deze crisis een grote opgave die snel en krachtig optreden vergt, in samenwerking met alle betrokken partijen in de arbeidsmarktregio's. In de regio's die het hardst zijn getroffen, zijn we in oktober 2020 begonnen met de inrichting van teams voor de van-werk-naar-werk- en de van-werkloosheid-naar-werkdienstverlening. Dit doet UWV samen met gemeenten, onderwijs, werkgevers,

vakbonden en private partijen. Voor de inrichting van de mobiliteitsteams door de verschillende partijen is voor 2020 t/m 2022 € 115 miljoen euro beschikbaar. Het team kan integrale en ontschotte dienstverlening bieden, los van de uitkeringsachtergrond. Aanvullend kan, afhankelijk van de behoefte, gebruik gemaakt worden van instrumenten en voorzieningen die worden opgenomen in een menukaart die normaal gesproken uitsluitend bestemd is voor mensen met een WW- of bijstandsuitkering. Hiervoor is door het ministerie van SZW een ontschot budget beschikbaar gesteld van € 80 miljoen. Dit budget is in beginsel een aanvulling op de voorliggende voorzieningen (bv. O&O fondsen, sociaal plan, NLLeertDoor). Eind 2020 zijn er meerdere regionale mobiliteitsteams gestart. Doel is dat medio 2021 alle 35 arbeidsmarktregio's een regionaal team hebben gericht op van-werk(loosheid)-naar-werk dienstverlening. De van-werk-naar-werkdienstverlening past binnen de aanbevelingen van de Commissie Borstlap over de duurzame aanpassing van het arbeidsmarktbeleid.

## Persoonlijke dienstverlening

### WW-dienstverlening

Het coronavirus heeft grote gevolgen voor onze op werk gerichte dienstverlening voor WW'ers. Onze medewerkers tonen veel flexibiliteit om de persoonlijke dienstverlening op afstand voort te zetten. Hierbij spreken we klanten telefonisch of via beeldbellen. Daarnaast verbeteren we onze online dienstverlening, zodat werkzoekenden zelfstandig en op een moment dat hen dat uitkomt, gebruik kunnen maken van onze diensten. Met deze diensten begeleiden we mensen die als gevolg van de coronacrisis hun baan zijn kwijtgeraakt in bijvoorbeeld de horeca, de uitzendbranche en de cultuursector naar werk in (delen van) de gezondheidszorg, de land- en tuinbouw, bouwmarkten, distributie(centra), pakket- en postbezorging, klantcontactcentra en ICT-helpdesks.

In 2021 verwachten we een sterke stijging van het aantal werkzoekenden. We zetten ons in om hen onze volledige dienstverlening te bieden. De reguliere dienstverlening kan als gevolg van de verhoogde instroom echter onder druk komen te staan. Daarom schalen we in 2020 en 2021 op met 1.120 fte's adviseurs werk. Waar we begin 2020 nog uitgingen van een lopend dienstverleningsbestand van 324.000 WW-gerechtigden in 2021, is dit inmiddels bijgesteld naar 458.000. Bij een sterkere stijging van de werkloosheid kan alsnog een tekort aan fte's ontstaan. Dit monitoren we zorgvuldig, zodat we bij een mogelijk tekort meteen kunnen acteren. We maken eind 2020 afspraken met het ministerie van SZW hoe we in 2021 zowel de digitale als de persoonlijke dienstverlening zo goed mogelijk kunnen inrichten om de mensen die dat het hardst nodig hebben, richting werk te helpen. Hierbij geven we prioriteit aan het aanbieden van reguliere WW-dienstverlening.

In 2021 leveren we de effectevaluatie van de persoonlijke WW-dienstverlening op. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek gaan we met het ministerie het gesprek aan om de WW-dienstverlening verder te optimaliseren. Daarbij zullen we ook bekijken wat de gewijzigde omstandigheden op de arbeidsmarkt na de coronacrisis betekenen voor de inzet van de verschillende vormen van dienstverlening aan werkzoekenden en voor het scholingsbudget. De eerder gedefinieerde kansberoepen kunnen nu immers nog slechts ten dele als zodanig worden aangemerkt.

### WGA-dienstverlening

Het coronavirus heeft uiteraard ook gevolgen voor onze WGA-dienstverlening, waarmee we circa 61.000 WGA'ers ondersteunen bij hun terugkeer naar werk. Deze ondersteuning is gezien de huidige arbeidsmarktsituatie extra belangrijk: het zal voor deze doelgroep nog moeilijker worden om een arbeidsplek te vinden. We ondersteunen mensen met een WGA-uitkering met persoonlijke dienstverlening waar dat nodig en mogelijk is. De face-to-face dienstverlening is sinds juni 2020 fasegewijs hervat, maar een verdere uitbreiding van deze dienstverlening is afhankelijk van het verloop van de pandemie. De face-to-face dienstverlening die mogelijk is, benutten we voor oriëntatiegesprekken, waarbij over de re-integratie gezamenlijke afspraken worden gemaakt die worden vastgelegd in het werkplan (circa 19.000). De overige persoonlijke dienstverlening zal naar verwachting in 2021 vooral telefonisch of via het digitale kanaal plaatsvinden. We maken bij onze WGA-dienstverlening zo veel mogelijk gebruik van ingekochte re-integratietrajecten en -diensten (gemiddeld zo'n 10.000 per jaar) en matchen de klanten op beschikbare vacatures. De reeds beschikbare onlinedienstverlening brengen we meer onder de aandacht van de WGA'ers en er worden stappen gezet om scholing effectiever in te zetten om WGA'ers het werk te laten hervatten. In 2021 werken we verder aan de effectevaluatie van onze WGA-dienstverlening en ontwikkelen we deze dienstverlening verder door. Hierbij voeren we ook kwalitatief onderzoek uit naar onder andere het perspectief van de klant op re-integratiedienstverlening. Eind 2021 presenteren we de resultaten van de tussentijdse evaluatie op het vergroten van de doelmatigheid en de doeltreffendheid van de WGA-dienstverlening.

### Wajongdienstverlening

UWV biedt jonggehandicapten inkomen met een Wajong-uitkering. In april 2020 hadden rond de 243.000 mensen recht op een Wajonguitkering. Sinds 2015 daalt het aantal Wajongers geleidelijk, omdat nieuwe jonggehandicapten met arbeidsvermogen niet meer kunnen instromen, ze vallen nu onder verantwoordelijkheid van gemeenten (de Participatiewet). Ongeveer 50% van alle Wajongers heeft (enig) arbeidsvermogen. Deze Wajongers helpen we op weg naar werk en om aan het werk te blijven. Mede dankzij investeringen vanuit het regeerakkoord houden we Wajongers in 2021 beter in beeld doordat we iedereen, ook de ongeveer 38.000 Wajongers die aan het werk zijn bij een reguliere werkgever, tenminste een keer per jaar spreken. We kopen re-integratietrajecten in om Wajongers werkfit te maken of naar werk te begeleiden (gemiddeld 9.000 trajecten per jaar). Meer dan de helft van de werkende Wajongers heeft ondersteuning nodig bij het werk. UWV regelt voorzieningen voor hen, bijvoorbeeld vervoer naar het werk of een jobcoach, of een combinatie ervan. Sectoren waar veel Wajongers werken, bijvoorbeeld de horeca en de detailhandel, zijn getroffen door de corona-uitbraak. Hierdoor hebben velen hun baan verloren. Voor Wajongers is het in deze tijd

bijzonder moeilijk om het werk te hervatten of voor het eerst aan het werk te gaan. UWV zal deze groep ondersteunen en in 2021 zo veel mogelijk Wajongers aan het werk helpen. In 2021 zullen de eerste resultaten van de evaluatie van onze Wajongdienstverlening bekend worden. Het onderzoek zal verbetervoorstellen voor de dienstverlening opleveren.

## Samenwerking in de 35 arbeidsmarktregio's

### Breed offensief

Breed Offensief is een verzameling deeltrajecten die tezamen de bedoeling hebben om meer mensen met een beperking (duurzaam) aan het werk te krijgen. Het programma richt zich op het wegnemen van barrières, het vereenvoudigen van regelgeving en het beter verbinden van werkgevers en werkzoekenden. Voor 2021 staan in het kader van Breed Offensief de volgende activiteiten op de agenda:

- Voor Perspectief op Werk (PoW) wordt in 2021 verder gewerkt aan de actieplannen die per regio zijn opgesteld door gemeenten, UWV, sociale partners en onderwijs. De plannen richten zich op het aan het werk helpen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Nieuwe werkwijzen zoals open sollicitaties en competentiegericht werven, maken onderdeel uit van de actieplannen. Naast het uitvoeren van de plannen zullen de PoW-partners in de regio naar verwachting een belangrijke rol krijgen in het naar werk begeleiden van werklozen als gevolg van de corona crisis.
- Per 1 juli 2021 zal een nieuwe landelijke methodiek voor loonwaardebepaling worden ingevoerd. Op dit moment zijn er zes gevalideerde methodieken. De overgang naar één methodiek betekent dat de bijna 500 (staf) arbeidsdeskundigen van UWV WERKbedrijf getraind moeten worden in de nieuwe methodiek.
- UWV neemt samen met het ministerie van SZW en de VNG deel aan het programma Verbeteren Uitwisseling Matchingsgegevens (VUM). Dit programma is in 2019 opgestart om het inzicht in de profielen van werkzoekenden te verbeteren. Via VUM werkt UWV in 2021 onder andere aan een uniforme gegevensset voor de profielen van werkzoekenden en een verdere standaardisering van de uitwisseling van profielgegevens. Een uniforme gegevensset zorgt ervoor dat de betrokken partijen op eenduidige wijze hun dienstverlening kunnen aanbieden en uniformeert de gehanteerde definities van gegevens uit verschillende systemen. Daarnaast zorgt standaardisering voor een verlaging van de kans op fouten of misbruik bij de gegevensuitwisseling.

### Werkgeversdienstverlening

Per 1 januari 2021 voeren we de wijzigingen uit die zijn voortgekomen uit de aanpassing van het Besluit SUWI. Het doel van het gewijzigde besluit is om de werkgeversdienstverlening en het matchen in de arbeidsmarktregio's structureel te versterken. Als gevolg van de aanpassing moet er vanaf 1 januari 2021 per arbeidsmarktregio één herkenbaar, gezamenlijk, publiek aanspreekpunt zijn voor werkgevers. Dit wordt verzorgd door UWV en gemeenten; private arbeidsbemiddelaars kunnen ook aansluiten. Daarnaast is het doel om instrumenten en processen binnen de regio zoveel mogelijk te harmoniseren. UWV brengt de aspecten in die zijn omschreven in het uniform basisdienstverleningspakket, bewaakt dat deze op de juiste manier worden opgenomen in het uitvoeringsplan en draagt mede zorg voor een goede beschrijving van deze dienstverlening in de procesbeschrijvingen in het uitvoeringsplan. Verder gaat de Programmaraad, samen met experts van UWV, een werkgeverstevredenheidmonitor ontwikkelen. Het verwachte resultaat is een standaardmethodiek voor periodieke meting van de werkgeverstevredenheid in de arbeidsmarktregio's, die het toelaat om regio-specifieke vragen toe te voegen. Bij de realisatie van de nieuwe monitor bewaken we vanuit UWV dat er geen dubbelingen ontstaan met de huidige metingen.

### Dashboard arbeidsmarktinformatie

Samen met de verschillende arbeidsmarktregio's ontwikkelt UWV online arbeidsmarktdashboards. Het doel van deze dashboards is om de arbeidsmarktinformatie van UWV op een meer dynamisch en interactieve manier te ontsluiten, waardoor de bruikbaarheid en de toepasbaarheid ervan toenemen. In 2020 zijn meerdere interactieve arbeidsmarktdashboards opgeleverd. In 2021 worden de dashboards doorontwikkeld op basis van wensen van de verschillende arbeidsmarktregio's.

### Leven Lang Ontwikkelen: STAP-budget en pilots Leerwerkloket Plus

Het kabinet ziet Leven Lang Ontwikkelen (LLO) als een belangrijke doelstelling: wie de mogelijkheid krijgt én neemt om te blijven leren, blijft langer 'fit' voor de arbeidsmarkt richting de pensioengerechtigde leeftijd. Het kabinet is daarom, in samenwerking met sociale partners, Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen, onderwijsinstellingen en uitvoeringsorganisaties het meerjarige programma Leven Lang Ontwikkelen gestart. De introductie van het STAP-budget (Stimulans Arbeidsmarkt Positie) en de pilots Leerwerkloket Plus maken deel uit van dit programma.

UWV zal in 2021 de voorbereidingen treffen voor het uitvoeren van de STAP-regeling per 1 januari 2022. In 2021 zullen we de STAP-applicatie voor de financiële afhandeling laten bouwen en testen, waarbij rekening wordt gehouden met de inzet van een e-factuurdienstverlener. De STAP-organisatiestructuur wordt ontwikkeld en opgebouwd met behulp van de kwartiermaker, werkprocessen worden uitgewerkt en ondersteunend materiaal zoals werkinstructies, communicatiemiddelen worden opgeleverd. Vanaf 1 oktober 2021 zal UWV de nieuwe werkwijze beproeven. We zullen hierbij een digitaal arbeidsmarktadvies bieden aan burgers die zich (her)oriënteren op de arbeidsmarkt en gebruik willen maken van de STAP-regeling. Dit arbeidsmarktadvies biedt werkenden en werkzoekenden op een interactieve manier inzicht in kansrijke mogelijke overstappen en welke opleiding of cursus nodig is om dat doel te bereiken. Hiervoor maken we gebruik van onze arbeidsmarktinformatie.

Leerwerkloketten hebben tot doel om niet-werkenden, werkenden en werkgevers te ondersteunen bij hun leer- en ontwikkelvragen. In alle 35 arbeidsmarktregio's bevindt zich een samenwerkingsverband van gemeenten, UWV en

---

ROC's in de vorm van een Leerwerkloket. UWV faciliteert deze samenwerkingsverbanden. In 2019 zijn in Friesland, Rijnmond en Twente de pilots Leerwerkloket Plus van start gegaan. Deze Leerwerkloketten krijgen van 2019 tot en met 2021 extra budget om hun dienstverlening te verbreden en te versterken. In 2021 zal het ministerie van SZW een evaluatie uitvoeren van de pilots en van de reguliere leerwerkloketten. Op basis hiervan wordt besloten over eventuele uitbreiding voor alle leerwerkloketten.

UWV heeft het onderzoeksbureau Artéduc onderzoek laten doen naar de inzet van post-initiële arbeidsmarktgerichte scholing. Uit dit onderzoek komt naar voren dat UWV de inzet van scholing op een aantal punten nog kan verbeteren. Advies is onder andere om de kennis en vaardigheden van UWV-medewerkers te vergroten, zodat de scholing meer geïnitieerd en afgestemd is op de werkzoekende en om gespecialiseerde scholingsadviseurs op te leiden. UWV start in 2021 met de voorbereidingen voor het opleiden van twee gespecialiseerde scholingsadviseurs per arbeidsmarktregio. Gezamenlijk zullen zij een landelijk kennisnetwerk gaan vormen dat kan ondersteunen bij meer complexe scholingsvraagstukken.

## 2.4. Handhavingsinzet

UWV ziet erop toe dat uitkeringen alleen worden toegekend aan mensen die daar recht op hebben en dat uitkeringen niet langer dan noodzakelijk worden verstrekt. Daarbij zijn we continu op zoek naar de optimale balans tussen dienstverlening aan welwillende burgers, handhaving ten aanzien van mensen die misbruik maken van sociale voorzieningen en efficiënte uitvoering. We zoeken de balans onder meer door preventieve maatregelen te treffen en door actief te handhaven op de naleving van regels en plichten. We stimuleren onze medewerkers om mogelijke regelovertreding te signaleren en te melden en we doen onderzoek naar die meldingen.

### Gevolgen coronamaatregelen

UWV staat in 2021 voor de omvangrijke taak om de verwachte verhoogde instroom WW-aanvragen binnen een zo kort mogelijke termijn af te handelen. De hogere WW-instroom in 2020 heeft ervoor gezorgd dat activiteiten uit het Handhavingsjaarplan 2020 zijn vertraagd. Vanwege de maatregelen moesten we eerder geplande fysieke controles in het handhavingsproces tijdelijk stopzetten. Inmiddels vinden er weer fysieke controles plaats, bij voorkeur op een van de vestigingen. Ook in 2021 verwachten we echter niet alle handhavingsactiviteiten uit te kunnen voeren.

### Versterking risicomanagement handhaving

UWV gaat in 2021 het risicomanagement bij zijn handhavingstaken versterken. Dit risicomanagement start met het identificeren van risico's en het kiezen van de juiste beheersmaatregelen, waarna vervolgens de voortgang op de implementatie van de beheersmaatregelen wordt gemonitord en het effect wordt gemeten. Wij gebruiken hiervoor onderzoeken naar misbruikrisico's bij de verschillende wetten als basis. In 2019 zijn we in samenwerking met het ministerie van SZW en KPMG gestart met het onderzoeken van de WW. In 2020 is onderzoek naar de Ziektewet en de WIA gedaan. De onderzoeken naar misbruikrisico's en de gehanteerde systematiek helpen SZW en UWV bij het voeren van een risicogerichte handhavingsstrategie. In 2021 en 2022 zullen we dit soort onderzoeken uitbreiden naar de andere wetten. We lichten in deze onderzoeken het geheel van wet en regelgeving, werkprocessen en dienstverlening door om de theoretische risico's op fraude of misbruik goed in beeld te krijgen en daar maatregelen op te nemen. Vervolgens bepalen we samen met het ministerie van SZW op basis van een afwegingskader, welke misbruikrisico's met meer prioriteit moeten worden aangepakt dan andere. Ook bepalen we samen welke risico's zogenaamde geaccepteerde risico's zijn die niet (kunnen) worden aangepakt. De aanpak wordt voortdurend gemonitord en op basis daarvan bijgesteld. Politieke en maatschappelijke ontwikkelingen verliezen we daarbij niet uit het oog.

### Risicomanagement in een meerjarenplan

Om goed zicht te bieden op onze inzet op handhavingsactiviteiten en de bijstelling daarvan stellen we een apart UWV-breed handhavingsjaarplan 2021 op. Vanaf 2022 zullen we werken met een meerjarig handhavingsplan waarmee we vooruitblikken op onze handhavingsopgave. Daarbij maken we afspraken met het ministerie over de gezamenlijke onderzoeken naar misbruikrisico's in de wetten die UWV uitvoert. De risicomanagementcyclus die UWV hanteert bij zijn handhavingstaken vormt hiervoor het fundament.

### Risicogericht en datagedreven handhaven

Met onze risicogerichte handhavingsaanpak richten we ons op de risico's die het draagvlak van het socialezekerheidsstelsel aantasten. Daarvan is sprake als de financiële schade groot is, er complexe fenomenen zijn waar meerdere partijen bij betrokken zijn of als de middelen in onze eigen dienstverlening en controles (nog) niet toereikend zijn. We focussen op het voorkomen van regelovertreding, het bevorderen van regelnaleving en vroegtijdige detectie van regelovertreding. Door controles zo vroeg mogelijk in het proces te organiseren, voorkomen we dat regels langer dan nodig worden overtreden en beperken we de nadelige gevolgen. De onderzoeken naar misbruikrisico's in de WW en de Ziektewet laten zien dat de risico's met de grootste financiële impact voor deze wetten bij UWV in beeld zijn en worden aangepakt. Aan de hand van het afwegingskader beoordelen het ministerie van SZW en UWV de misbruikrisico's op maatschappelijke impact en brengen een prioritering aan. Daardoor is er sprake van een weloverwogen inzet van menskracht en middelen om regelovertreding te voorkomen of te bestrijden. Een besluit over een sanctie wordt altijd genomen door een medewerker. Er is geen sprake van geautomatiseerde besluitvorming. Bij het vroegtijdig herkennen van regelovertreding maken we steeds meer gebruik van risicomodellen. Dat stelt ons in staat om regelovertreding gericht en efficiënt te detecteren en te onderzoeken. We zijn ons ervan bewust dat het herkennen van regelovertreding op basis van data privacygevoelig is en om zorgvuldige afwegingen vraagt. We stellen altijd

---

juridische afwegingen op omtrent doelbinding en proportionaliteit en bij nieuwe verwerkingen van gegevens wordt een *gegevensbeschermingseffectbeoordeling (GEB)* uitgevoerd.

Naar aanleiding van de WW-fraude door arbeidsmigranten is extra ingezet op controle op verwijtbare werkloosheid. Hiervoor is een risicomodel ontwikkeld dat begin 2020 verder zou worden geïmplementeerd in het uitvoeringsproces. Vanwege de coronacrisis moest dit tijdelijk worden stopgezet. We bezien in hoeverre de situatie het toelaat om in 2021 weer te starten met de implementatie van het risicomodel. Dit geldt ook voor het onderzoek naar de mogelijke ontwikkeling van een risicomodel dat is gericht op het sollicitatiegedrag van klanten. Het risicomodel om ongeoorloofd verblijf buiten Nederland op te sporen, is na een uitgebreide ontwikkelperiode gereed voor gebruik. De inzet van dit risicomodel moet het eerder uitgevoerde onderzoek naar meerdere uitkeringen op één adres vervangen en stelt UWV in staat om vroegtijdig ongeoorloofd verblijf buiten Nederland te detecteren. Voor het gebruik van risicomodellen is het nodig dat ook de technische ondersteuning met de tijd meegaat. We investeren in het ontwikkelen van een platform dat data analyseert met hedendaagse technieken en volgens de laatste inzichten op het terrein van privacy.

### **Uitvoering handhavingsonderzoeken**

Onder druk van de extra werkzaamheden als gevolg van de coronacrisis heeft UWV besloten om bepaalde overtredingen intern tijdelijk niet meer te melden voor nader onderzoek. Daardoor is het aantal interne meldingen door UWV-medewerkers in 2020 sterk gedaald. We verwachten dat vanaf medio 2021, wanneer UWV zijn inkomensdienstverlening voldoende heeft opgeschaald, het aantal meldingen weer zal toenemen. Het kost tijd om weer op het niveau van voor de coronacrisis te komen.

De onderzoeksmethoden waren als gevolg van de coronamaatregelen ingeperkt. Dit raakte vooral meldingen waarbij veldonderzoek nodig is. Huisbezoeken (ook in het buitenland) waren in principe niet mogelijk; face-to-face gesprekken vonden alleen plaats als er geen geschikt alternatief was. Inmiddels worden activiteiten op dit vlak – binnen de beschikbare mogelijkheden – weer opgepakt. Onder gelijkblijvende omstandigheden verwachten we voldoende capaciteit beschikbaar te hebben om in 2021 alle meldingen te onderzoeken. De doorlooptijd van een onderzoek zal in sommige gevallen langer duren.

Ook verricht de directie Handhaving themaonderzoeken om meer georganiseerde en grootschalige fraude op te sporen. Binnen de beschikbare capaciteit moeten we scherpe keuzes blijven maken in de te onderzoeken thema's. Daarbij moeten we ook rekening houden met de uitvoerbaarheid onder de omstandigheden die de coronacrisis met zich meebrengt. In 2021 verrichten we thema-onderzoeken met het doel zicht te houden op de juistheid van gegevens in de loonaangifteketen en op mogelijk nieuwe vormen van digitale fraude met polisgegevens. Ook gaat de aandacht uit naar onderzoek naar zelfstandigen, faillissementsfraude en naar klanten van een tussenpersoon naar wie de inspectie SZW een strafrechtelijk onderzoek heeft verricht. De inzet op thema-onderzoeken wordt samen met SZW bepaald op basis van de beschikbare capaciteit en de financiële en maatschappelijke impact van de risico's.

### **Toezicht op noodmaatregel overbrugging werkgelegenheid**

De eerste versie van de NOW-regeling is in een uitzonderlijke korte periode – drie weken – tot stand gekomen en had als doel om werkgelegenheid te behouden, door werkgevers snel met een voorschot tegemoet te komen en pas achteraf de hoogte van de subsidie vast te stellen. Vanwege het grote maatschappelijke belang van de regeling hebben het ministerie van SZW en UWV eventuele onvolkomenheden geaccepteerd, ten aanzien van onder andere het risico op misbruik en oneigenlijk gebruik. We houden samen met het ministerie van SZW zicht op deze risico's. UWV voert controles uit, onderzoekt meldingen van vermoedens van overtreding en werkt hierin nauw samen met andere partijen. Wanneer sprake is van een strafbaar feit kan UWV aangifte doen bij het Openbaar Ministerie, waarna kan worden besloten tot een strafrechtelijk onderzoek. De eerste versie van de NOW is opgevolgd door een tweede en een derde versie van de regeling, waarbij aanvullende voorwaarden zijn gesteld die leiden tot nieuwe risico's voor misbruik en oneigenlijk gebruik.

## **2.5. Gegevensbeheer**

UWV verzamelt en beheert in de polisadministratie de gegevens over lonen, arbeid en uitkeringen (inkomstenverhoudingen) in Nederland. Jaarlijks verwerkt UWV op nominatief niveau gegevens van rond de 200 miljoen loonaangiften. De gegevens in de polisadministratie gebruiken we niet alleen zelf, we stellen ze ook beschikbaar aan bijna 1.000 afnemers - bijvoorbeeld aan gemeenten voor de uitvoering van de Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers (Tozo).

UWV heeft samen met de SVB en gemeenten een gedeelde verantwoordelijkheid voor het in stand houden van de voorziening Suwinet voor gegevensuitwisseling. In 2021 zet UWV in op nieuwe manieren van gegevensuitwisseling door een bijdrage te leveren aan het SZW-programma Toekomst gegevensuitwisseling Werk en Inkomen. Dit programma werkt aan het faciliteren van regie op gegevens en daarmee aan een andere inrichting van de gegevensuitwisseling binnen en buiten de sector. De bijdrage van UWV bestaat onder andere uit het faciliteren van de ontwikkeling van een platform voor de regie op gegevens en het mede ontwikkelen van een nieuwe architectuur en een nieuw afsprakenstelsel waarmee burgers zelf regie krijgen op hun gegevens.

---

## Datafabriek

Intern beschikt UWV over datawarehouses waarin data uit onze primaire gegevensbronnen zijn opgenomen. Door gegevens te combineren, worden hiermee gegevens- en informatieproducten gemaakt, zoals sturings- en verantwoordingsinformatie. Deze producten worden beschikbaar gesteld binnen UWV, aan externe partijen en aan het ministerie van SZW. In 2021 zet UWV met het project Datafabriek een volgende stap in de meerjarige migratie van de bestaande datawarehouses naar één nieuw datawarehouse. Hiermee vergroten we de beschikbaarheid van gegevens, versnellen we de doorlooptijd van nieuwe informatieverzoeken en verbeteren we de kwaliteit van onze sturings- en verantwoordingsinformatie. Daarnaast versterken we de gegevensbeveiliging en privacybescherming om te voldoen aan wettelijke eisen zoals de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). In 2021 worden bronsystemen ontsloten en verschillende informatieproducten 'nieuwe stijl' opgeleverd.

## Configureerbare webservices

UWV heeft een applicatie (configureerbare webservice) ontwikkeld waarmee persoons- en loonaangiftegegevens realtime en nog specifiek op maat kunnen worden geleverd aan zowel interne als externe afnemers. Door gegevens meer op maat te leveren, worden de leveringen proportioneel en voldoen we steeds beter aan de richtlijnen van de AVG. In 2021 zetten we bestaande gegevensleveringen van onder andere loonaangiftegegevens aan het Centraal Administratie Kantoor (CAK), de Stichting Netwerk Gerechtsdeurwaarders (SNG) en het Landelijk Bureau Inning Onderhoudsbijdragen (LBIO) om naar deze nieuwe wijze van gegevenslevering.

## 2.6. Klantondersteuning

UWV is een klantgerichte organisatie die zich inzet om uitkeringsgerechtigden en werkzoekenden optimaal te ondersteunen bij het gebruik maken van zijn dienstverlening. We verwerven kennis en inzicht in onze klanten door middel van onderzoek, panels en klantreizen. Dit gebruiken we om onze dienstverlening te verbeteren en om waardevolle persoonlijke dienstverlening te bieden.

Voor de komende jaren ligt onze focus op het verder ontwikkelen en implementeren van een dienstverleningsconcept, waarbij we bewuste keuzes maken over welke dienstverlening we via welke communicatiekanalen inzetten en hoe we deze kanalen op elkaar afstemmen. Hierbij zullen bepaalde kanalen verder ontwikkeld worden. Voor werknemers zijn dat web, app en chat. Voor werkgevers zijn dit web, Digiport en persoonlijke dienstverlening. In paragraaf 2.1 is in dat kader de UWV-app genoemd die in 2021 beschikbaar komt voor alle klanten van UWV. Vanaf 2021 is het mogelijk om ook in de beveiligde MijnUWV omgeving (achter DigiD) met medewerkers van UWV te chatten, waardoor chat proactief en reactief beschikbaar komt voor zowel werknemers als werkgevers.

De kennis en inzichten die we opbouwen, delen we ook met onze klanten. Zo zullen we in 2021 via onze portalen inzicht bieden in de integrale contacthistorie tussen onze klanten en UWV. Vervolgens zullen de dit realiseren voor werkgevers. Ook ontwikkelen we Track & Trace-functionaliteit waarmee medewerkers en klanten in 2021 inzicht geven in de voortgang van lopende procedures en diensten.



## 3. Nieuw beleid

Het jaar 2021 wordt het laatste jaar van het regeerakkoord 'Vertrouwen in de toekomst' van het kabinet Rutte III. In maart 2021 zijn de verkiezingen, waarna een nieuw regeerakkoord tot stand wordt gebracht. Met het oog op de afgeronde onderzoeken naar de toekomst van de arbeidsmarkt, de sociale zekerheid en de uitvoering van de overheidsdienstverlening is de verwachting dat het nieuwe regeerakkoord veel gevolgen zal hebben voor het arbeidsmarktbeleid en de uitvoering. De commissie Regulering van Werk heeft een set aanbevelingen opgeleverd voor de toekomst van de arbeidsmarkt. Daarnaast heeft het ABD-onderzoek 'Werk aan Uitvoering' de basis gelegd voor een werkagenda voor de uitvoering, waarin voor de toekomst van de uitvoering in Nederland acties voor de langere termijn zijn geformuleerd.

Uit het nieuwe regeerakkoord zullen mogelijk wijzigingen in beleid volgen die impact hebben op de werkzaamheden van UWV. We blijven in 2021 een actieve bijdrage leveren aan de uitwerking van de maatregelen en acties die uit deze en andere trajecten voortkomen. Het is noodzakelijk dat we vroegtijdig en nauw betrokken worden bij de opstelling van het regeerakkoord op die onderdelen waarbij het succes afhangt van de uitvoering. Juist omdat een belangrijke conclusie van Werk aan Uitvoering is dat de uitvoeringsimplicaties een grotere rol moeten krijgen in de besluitvorming. Daarnaast zal UWV ook in 2021 nog bezig zijn met de implementatie en uitvoering van nieuw beleid dat voortvloeit uit het huidige regeerakkoord of uit Europese verplichtingen.

### 3.1. Beleidsvoorbereiding

Het regeerakkoord 'Vertrouwen in de Toekomst' bevat een groot aantal maatregelen voor het domein arbeidsmarkt en sociale zekerheid, waarvan er inmiddels veel zijn verwerkt. Er is nog een aantal onderwerpen die verdere uitwerking vergen of waar eerder geïmplementeerde regelingen aanpassing behoeven. In de beleidsvoorbereidende fase brengt UWV kennis en ervaring in, zodat het beleid helder en uitvoerbaar is en, niet in de laatste plaats, 'doenlijk' blijft voor de klant. Deze fase mondt uit in een uitvoeringstoets, waarbij UWV een formeel oordeel geeft over de uitvoerbaarheid. Voor een aantal maatregelen uit het regeerakkoord is de beleidsvoorbereidende fase afgerond en zijn we gestart met de implementatie of uitvoering (zie paragraaf 3.2). Over een aantal voornemens zijn we nog in gesprek met het ministerie van SZW. Deze voornemens betreffen de volgende onderwerpen:

- *Arbeidsongeschiktheidsverzekering (Aov) zelfstandigen*. In het pensioenakkoord tussen kabinet en sociale partners van juni 2019 is afgesproken dat er een wettelijke verzekeringsplicht tegen arbeidsongeschiktheid komt voor zelfstandigen. Het kabinet heeft de sociale partners verzocht hierover te adviseren. De Stichting van de Arbeid (STAR) heeft in maart 2020 een advies uitgebracht. Op 6 juli 2020 heeft de minister in een brief aan de Tweede Kamer de uitwerking van het STAR-advies aangekondigd en toegezegd hierover eind 2020 een hoofdlijnenbrief aan de Tweede Kamer te sturen.
- *Beleidsaanbevelingen in verband met de no-riskpolis*. Momenteel loopt een drietal onderzoeken in opdracht van het ministerie: een onderzoek naar de effectiviteit van de no-riskpolis, een onderzoek naar mogelijke uitbreiding van de no-riskpolis voor mensen met een chronische aandoening en een onderzoek naar de bekendheid met de no-riskpolis. Mogelijk volgt naar aanleiding van deze onderzoeken een aantal beleidsaanbevelingen die in de loop van 2021 verder worden uitgewerkt.

#### Wet- en regelgeving uit de Europese Unie

De belangrijkste opdrachtgever voor UWV is het ministerie van SZW. Bepaalde wetgeving die voor UWV van belang is, komt van andere ministeries of van de Europese Unie (EU). Door de hoeveelheid aan Europese wetgeving is de impact die deze regelingen hebben op het projectbudget van UWV groot. We verwachten van onze eigenaar en opdrachtgevers dat zij oog hebben voor de uitvoerbaarheid en de haalbaarheid van EU-voorstellen en dat ze ons vroegtijdig inschakelen.

#### EURES

De EURES-verordening van de EU voorziet in uitbreiding van het EURES-portaal met een uniform systeem dat vacatures en cv's uit lidstaten samen moet brengen en automatische matching mogelijk maakt. Het gaat hierbij om vacatures en cv's van UWV en van leden en partners van het EURES-netwerk in Nederland. UWV zal buitenlandse werklocaties toevoegen aan de informatie van UWV en de beroepsclassificatie van UWV koppelen aan de Europese classificatie (ESCO), zodat in augustus 2021 aan de gestelde eisen wordt voldaan.

#### EESSI

EESSI (Electronic Exchange of Social Security Information) is een Europees systeem voor de elektronische uitwisseling van socialezekerheidsinformatie. EESSI verbetert deze uitwisseling door communicatie per post te vervangen door een directe, betrouwbare en veilige elektronische communicatie tussen de Europese instituten op het gebied van sociale zekerheid. Er zal vanaf december 2020 worden gestart met vier internationale gegevensuitwisselingen op het terrein van de WW, waarna in 2021 nog eens drie uitwisselingen van WW-gegevens in productie worden genomen. Begin 2021

---

wordt een nieuwe versie van het hiervoor door de Europese Commissie ontwikkelde systeem verwacht. Medio 2021 draagt de Europese Commissie de verdere ontwikkeling van het systeem over aan de Europese lidstaten.

## 3.2. Uitvoering en implementatie nieuw beleid

In samenspraak met het ministerie van SZW hebben we sinds het uitkomen van het regeerakkoord een aantal onderwerpen getoetst op uitvoerbaarheid door UWV. Hieronder noemen we de belangrijkste implementatie- en uitvoeringstrajecten die nog lopen in 2021. Het beslag dat veranderingen in wet- en regelgeving op UWV leggen, blijft in 2021 substantieel. Naast een aantal grote trajecten zijn er veel relatief kleinere die bij elkaar opgeteld een fors beslag op de beschikbare verandercapaciteit leggen en die de ruimte voor eventuele onvoorziene trajecten beperken.

### STAP

Het kabinet wil dat meer mensen de weg vinden naar een leven lang ontwikkelen. Daarom vervangt het kabinet de fiscale scholingsafspraken door het STAP-budget (Stimulans Arbeidsmarktpositie, zie ook paragraaf 2.3). Daarmee kunnen circa 200.000 mensen per jaar aanspraak maken op een persoonlijk ontwikkelbudget, zodat zij beter in staat zijn hun weg te vinden op de arbeidsmarkt. UWV start vanaf 1 januari 2022 met het beschikbaar stellen van dit budget.

### Wetsvoorstel vereenvoudiging Wajong

Per 1 januari 2021 treedt de nieuwe Wet vereenvoudiging Wajong in werking. De wijzigingen om de Wajongregelingen te harmoniseren en te vereenvoudigen, hebben een grote impact op UWV, onder andere op de ICT, de medewerkers en de communicatie richting de klant. In 2021 vinden nog werkzaamheden plaats voor de nazorg van de implementatie van deze wet. De stuur- en verantwoordingsinformatie zal gereed zijn in het tweede kwartaal van 2021. Na het debat in de Eerste Kamer is naar aanleiding van het verzoek van senator Oomen-Ruijten een wetsvoorstel gemaakt voor een specifieke groep in de Wajong. In dit wetsvoorstel wordt geregeld dat Wajongers die vanwege de inwerkingtreding van de Wet vereenvoudiging Wajong niet meer in de zg. voortgezette werkregeling kunnen instromen, maar wel sinds januari 2015 onafgebroken inkomen hebben genoten, een garantiebedrag krijgen dat gebaseerd is op de voortgezette werkregeling. Als dit wetsvoorstel door de Tweede en de Eerste Kamer wordt geaccepteerd, zal UWV in het tweede kwartaal van 2021 starten met de vaststelling van deze (bijgestelde) garantiebedragen en deze met terugwerkende kracht uitbetalen. Verder is er actief gecommuniceerd naar Wajongers uit de oWajong over de laatste mogelijkheid om over te stappen naar de Wajong 2010. De overstap levert voor een aantal oWajongers een financieel voordeel op en is na de inwerkingtreding van de Wet vereenvoudiging Wajong niet meer mogelijk. Wajongers kunnen tot en met 30 november 2020 een aanvraag tot overstap bij UWV indienen.

### Wet vereenvoudiging beslagvrije voet en wet stroomlijning keten derdenbeslag

De Wet vereenvoudiging beslagvrije voet (Wvbvv) wordt per 1 januari 2021 van kracht. De beslagvrije voet is het inkomensdeel waarop geen beslag gelegd mag worden. Hiermee wordt voorkomen dat mensen onder het bestaansminimum komen. Met de vereenvoudiging wordt onder andere geregeld dat de berekening van de beslagvrije voet minder afhankelijk is van de gegevens die de betrokkene aanlevert, doordat er meer gebruik wordt gemaakt van gegevens die al aanwezig zijn in overheidsbronnen, zoals de Basisregistratie Personen (BRP), de polisadministratie en de administratie van de Belastingdienst. Deze eenduidige methode maakt het minder ingewikkeld voor zowel de beslagene als de beslaglegger. Voor UWV heeft de Wvbvv impact op meerdere vlakken. UWV is niet alleen beheerder van de polisadministratie, maar vordert zelf ook in bij klanten bij wie op een deel van een uitkering beslag gelegd kan worden. UWV zal vanaf 1 januari 2021 de nieuwe rekenmethode hanteren bij de vaststelling van de beslagvrije voet en de polisgegevens voor de vaststelling van de nieuwe vereenvoudigde beslagvrije voet voor ketenpartners ontsluiten. Daarnaast heeft UWV een aandeel in de centrale rekenmodule die het ministerie van SZW ter beschikking stelt als hulpmiddel voor het berekenen van de beslagvrije voet. Aangezien niet alle partijen direct aansluiten op de centrale rekenvoorziening, blijft er enige tijd sprake van verschillende berekeningswijzen. Burgers kunnen hier hinder van ondervinden als daardoor het bestaansminimum niet wordt gerespecteerd.

Met de beoogde Wet stroomlijning keten voor derdenbeslag wordt een volgende stap gezet om het bestaansminimum van mensen met schulden beter te borgen en zo veel mogelijk te voorkomen dat schulden nog hoger worden door onnodige kosten. Het wetsvoorstel bewerkstelligt dit door de noodzakelijke uitwisseling van informatie te regelen in geval van samenloop van derdenbeslagen en verrekeningen bij periodieke inkomsten. Op 1 januari 2021 gaan we van start met de voorziening zoals die door UWV (BKWI) en het Inlichtingenbureau is ontwikkeld in opdracht van het ministerie van SZW. Gedurende 2021 worden steeds meer partijen aangesloten op de voorziening. UWV moet zelf ook aansluiten op deze voorziening. Via een knooppunt worden gegevens opgevraagd en aangeboden. UWV bouwt in 2021 deze routevoorziening voor gegevens over beslagleggingen. Dit zal eind 2021 zijn afgerond. In 2022 kan UWV als beslagleggende partij zelf aansluiten op de routevoorziening. Vanaf 1 januari 2023 kunnen we de routevoorziening volledig benutten.

### Aanpassing Wet gemeentelijke schuldhulpverlening

Per 1 januari 2021 treedt de nieuwe Wet gemeentelijke schuldhulpverlening in werking. Het Besluit gemeentelijke schuldhulpverlening geeft gemeenten de mogelijkheid de gegevensverstrekking uit te breiden, te digitaliseren en te automatiseren. Daarnaast ontvangen gemeenten vanaf 1 januari 2021 geautomatiseerde signalen van betalingsachterstanden van de sectoren huur, zorg, drinkwater en energie. Zo kunnen gemeenten burgers met mogelijke schulden zo snel mogelijk in beeld krijgen. Daarnaast biedt de wetwijziging UWV en de gemeenten een

---

wettelijke basis om gegevens uit te wisselen als de klant schulden heeft bij UWV en deze mogelijk niet kan aflossen. UWV zal dan eerst met de klant bekijken welke interne mogelijkheden er zijn voor het toepassen van betalingsregelingen. Wanneer deze regelingen niet voldoende zijn, zal UWV de klant overdragen aan de gemeenten voor schuldhelpverlening.

Het ministerie van SZW heeft UWV verzocht om de overdracht van gegevens tussen UWV en de deelnemende gemeenten vorm te geven in een experiment. Daarin wordt onderzocht of het signaal van UWV een betere indicatie vormt voor problematische schulden dan de in het Besluit gemeentelijke schuldhelpverlening aangewezen signalen. Het gebruik van deze informatie is voor de looptijd van het experiment wettelijk geborgd. Als uit het experiment blijkt dat de signalen een betere indicatie vormen dan de andere signalen, kan worden besloten het signaal een structurele wettelijke basis te geven in het Besluit gemeentelijke schuldhelpverlening. UWV is in gesprek met het ministerie en deelnemende gemeenten om de experimentfase voor 2021 vorm te geven.

### **Regeling compensatie transitievergoeding**

In april 2020 is een compensatieregeling in werking getreden voor de transitievergoeding die werkgevers aan werknemers moeten betalen bij langdurige ziekte of arbeidsongeschiktheid. Het is de bedoeling dat de regeling wordt uitgebreid en dat ook de transitievergoedingen worden gecompenseerd die worden uitgekeerd bij een bedrijfsbeëindiging als gevolg van pensionering, ziekte of overlijden van de werkgever. De aanvullende regeling moet 1 januari 2021 in werking treden, met uitzondering van het onderdeel ziekte werkgever. Over dat laatste onderdeel is UWV in afwachting van het verdere verloop van het overleg tussen het ministerie van SZW en de Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde (NVAB).

### **Wetsvoorstel advies bedrijfsarts over de belastbaarheid van de werknemer leidend bij verrichten RIV-toets**

De Tweede Kamer heeft in oktober 2020 ingestemd met het wetsvoorstel waarin wordt geregeld dat UWV het advies van de bedrijfsarts over de belastbaarheid van de zieke werknemer kan gaan gebruiken bij de beoordeling van de door de werkgever en werknemer ondernomen re-integratieactiviteiten. In het overleg met het ministerie van SZW hebben we aangegeven dat we vier maanden nodig hebben voor het opleiden van onze arbeidsdeskundigen. Deze vier maanden gaan in vanaf het moment waarop UWV beschikt over het referentiekader op grond waarvan de bedrijfsarts straks de belastbaarheid gaat beschrijven, inclusief de bijbehorende leidraad. De ontwikkeling van dit referentiekader en de bijbehorende leidraad gebeurt door externe deskundigen in opdracht van het ministerie van SZW. Het ministerie stuurt aan op inwerkingtreding per 1 september 2021.

### **Wet invoering betaald ouderschapsverlof**

Naar aanleiding van de voorschriften van een Europese richtlijn introduceert de beoogde Wet invoering betaald ouderschapsverlof (Wibo) per 2 augustus 2022 een nieuwe uitkering van 50% van het (gemaximeerde) dagloon bij ouderschapsverlof van maximaal negen weken. Deze uitkering wordt verstrekt boven op de bestaande uitkeringen bij zwangerschaps- en bevallingsverlof en bij aanvullend geboorteverlof. Het ministerie van SZW heeft het Bureau ICT-toetsing verzocht om een advies over het implementatieproject. Om de planning te halen, zal UWV al starten met de implementatie zonder onomkeerbare stappen te zetten, totdat de Tweede Kamer het wetsvoorstel behandeld heeft - dit zal naar verwachting eind 2020 gebeuren. In 2021 zullen we een aanzienlijk deel van de implementatie van de Wibo oppakken, waaronder aanpassingen van de digitale kanalen, de gevalsafhandeling, de koppeling met de BRP en de klantcommunicatie.

### **Wettelijke definitie inkomstenverhouding**

Voor de uitvoering van veel regelgeving is UWV afhankelijk van het begrip inkomstenverhouding in de polisadministratie. Op dit ogenblik ontbreekt voor dat begrip een wettelijke definitie. Het voorliggende voorstel voor een wettelijke definitie inkomstenverhouding voorziet in deze definitie. Het treffen van een wettelijke definitie heeft grote voordelen voor klanten (werknemers, werkgevers), voor de uitvoering van de loonaangifte en voor de kwaliteit en de bruikbaarheid van gegevens uit de polisadministratie voor publieke uitvoerders en afnemers. De uitsplitsing van de inkomstenverhouding in afzonderlijke dienstbetrekkingen en uitkeringen geeft een beter beeld van het inkomen en het arbeidsverleden van de burger. Hiermee komt het voorstel de bruikbaarheid van de polisgegevens en daarmee de publieke dienstverlening ten goede. Het voorstel stimuleert de kwaliteit van de uitvoering van regelgeving die op gegevens uit de polisadministratie is gebaseerd en draagt bij aan de kwaliteit van de uitkeringsvaststelling, inkomstenverrekening, bestrijding van uitkeringsfraude en berekening van de beslagvrije voet. Het voorstel vergt aanpassing van de loonaangiften van alle werkgevers en ook van UWV als inhoudingsplichtige voor uitkeringsgerechtigden. Na aanpassing door alle betrokkenen leidt het voorstel tot lastenverlichting voor burgers en werkgevers, omdat minder aanvullende gegevensuitvraag nodig is. De wettelijke definitie moet per 1 januari 2022 in werking treden. In 2021 zal UWV de implementatie regelen, ook en vooral door met partners in de loonaangifteketen de gegevensset aan te passen. Daarbij zal UWV ook een monitor inrichten om in de loonaangifte én daarbuiten de praktische gevolgen van het voorstel te bewaken.

### **Arbeidsvoorwaardenbedrag**

Steeds meer werkgevers hanteren een arbeidsvoorwaardenbedrag of een soortgelijk budget. Het arbeidsvoorwaardenbedrag is een flexibele arbeidsvoorwaarde waarin verschillende loonelementen zijn meegenomen. Het is bedoeld om de werknemer meer keuzevrijheid en zeggenschap over zijn geld te geven. Zo kan een arbeidsvoorwaardenbedrag bestaan uit vakantietoeslag, extra periodiek salaris, bovenwettelijk verlof en andere onderdelen van het salaris. De inhoud van arbeidsvoorwaardenbedragregelingen kan verschillen per werkgever of

---

sector. Op dit moment kunnen werkgevers die een dergelijk budget hanteren, hun loongegevens niet goed verantwoorden in de polisadministratie. Veelal leidt dit ertoe dat wanneer er sprake is van een arbeidsvoorwaardenbedrag of een soortgelijk budget, de gegevens over vakantietoeslag en extra periode salaris ontbreken in de polisadministratie. UWV heeft deze gegevens echter wel nodig voor de vaststelling van uitkeringen. Daarnaast gaan verschillende partijen op dit ogenblik op verschillende wijze om met inkomenselementen. Uniformering leidt tot een eerlijker, simpeler en meer eenduidige wijze van dagloon- en uitkeringsvaststelling en zorgt voor meer duidelijkheid en een betere uitlegbaarheid richting klanten. UWV, het ministerie van SZW en ketenpartners werken in 2021 aan de implementatie van een oplossing, zodat werkgevers hun loongegevens kunnen verantwoorden in de polisadministratie. De afgestemde implementatiedatum is 1 januari 2022.

---

## 4. Toekomstbestendige organisatie

### 4.1. Goed werknemer- en werkgeverschap

Om nu en in de toekomst goed werk te kunnen leveren, is het belangrijk is dat we voldoende en goed opgeleide medewerkers hebben, die goed samenwerken en zich persoonlijk betrokken voelen bij onze maatschappelijke opdracht. Goed werkgever- en werknemerschap zijn hierbij essentieel. UWV wil een open, diverse en inclusieve organisatie zijn, waar we steeds aandacht hebben voor vakmanschap, gezondheid, vitaliteit en ontwikkeling. De focus ligt hierbij op het versterken van de autonomie en het vakmanschap van medewerkers. Beide elementen hebben een extra impuls gekregen doordat veel medewerkers vanwege het coronavirus op een korte termijn thuis zijn gaan werken.

#### Opschaling

Het accent van ons personeelsbeleid is in korte tijd verschoven van veranderen zonder boventaligheid en het vergroten van de mobiliteit van medewerkers naar de opgave om medewerkers te werven en te behouden. Sinds begin 2020 is deze opgave versterkt door de verhoogde WW-instroom. Om onze dienstverlening goed uit te kunnen voeren, moeten we in 2020 en ook in 2021 een groot aantal nieuwe medewerkers aantrekken voor met name de beoordeling van uitkeringsaanvragen (totaal 900 fte's, zie paragraaf 2.1) en de begeleiding naar werk en scholing (totaal 1.120 fte's, zie paragraaf 2.3). Ook zullen we nieuwe medewerkers moeten werven voor de uitvoering van de noodmaatregelen. Op basis van de huidige inzichten verwachten we in totaal meer dan 3.000 nieuwe medewerkers te werven, waarvan meer dan 2.000 in 2021.

We begeleiden nieuwe medewerkers bij hun start in de organisatie met een introductie- en opleidingsprogramma van 90 dagen. Dit is belangrijk, omdat de toenemende complexiteit in de maatschappij en de steeds hogere eisen die de samenleving aan ons stelt, maken dat we steeds meer kennis en vaardigheden nodig hebben om de situatie van burgers te begrijpen en voor hen de best passende aanpak te kiezen. Alle nieuwe medewerkers krijgen een (online) introductie en opleidingsaanbod. Daarnaast krijgen ze een specifieke training voor het werk dat ze gaan doen. Nieuwe medewerkers zijn pas volledig inzetbaar nadat ze deze training hebben afgerond en praktische werkervaring hebben opgedaan. Bij het opschalen moeten we bovendien rekening houden met de beschikbare opleidingscapaciteit. Hierdoor kunnen we niet altijd zo snel opschalen als we zouden willen.

Wanneer we naar de de langere termijn kijken, zien we een verschuiving in onze aandacht naar werving in verband met de vervanging van ervaren medewerkers in kritische functies, onder andere vanwege pensionering. Om deze vervanging tijdig in te zetten, werken we met een UWV-brede strategische personeelsplanning. Hiermee hebben we tijdig zicht op in welke functies extra mensen nodig zijn. Om het potentieel van onze huidige medewerkers zo goed mogelijk te benutten, maken we in 2021 steeds meer gebruik van data-analysetechnieken (People Analytics) om de besluitvorming in ons personeelsbeleid beter te ondersteunen. Ook zetten we in op talentontwikkeling en leiderschap. Hiervoor bieden we een 'Waarmakers'-programma aan voor toptalent en talentontwikkeling in bredere zin. Nieuwe managers starten met een introductie en een UWV-leertraject, genaamd Baanbrekers.

#### Gezondheid, vitaliteit, verzuim en thuiswerken

Het thuiswerken als gevolg van de coronapandemie heeft positieve effecten laten zien, zoals meer eigen regie en handelingsruimte en minder stress doordat er niet gereisd hoeft te worden. We registreren ook minder verzuim. Tegelijk zien we een versterkte behoefte om elkaar in levende lijve te ontmoeten en worden nieuwe vormen van samenwerken uitgetoet. Voorlopig is nog niet duidelijk wat de structurele gevolgen van de coronacrisis zijn voor onze medewerkers, de inrichting van het werk en de dienstverlening. Belangrijk is om te leren van de huidige omstandigheden. Verschillende onderzoeken (naar onder andere verzuim en thuiswerken) vormen hiervoor de basis. Eind 2020 verwachten we een beeld te hebben van de behoeften van medewerkers en teams ten aanzien van thuis- en kantoorwerken en combinaties van beide. Vanaf 2021 zal dit geleidelijk leiden tot een vernieuwing van de inrichting van de werkomgeving. Om (vanuit huis) individueel of als teams de eigen fysieke en mentale gezondheid en vitaliteit te versterken, faciliteren we medewerkers met online mogelijkheden via specifieke portals, webinars, oefeningen, achtergrondinformatie en communicatie-uitingen. In 2021 bieden we aanvullend een aanbod voor arbo-ondersteuning inclusief een vitaliteitsaanpak voor afzonderlijke teams. Hiermee starten we een ontwikkeltraject (online en op kantoor) dat overgaat van verzuim naar gezondheid, waarmee we willen toewerken naar een algemeen verzuimpercentage van maximaal 4% over drie jaar.

#### Vertrouwen in vakmanschap

Onder de noemer Vertrouwen in vakmanschap werkt UWV aan het uitbouwen van de deskundigheid van zijn medewerkers. Vakmanschap betekent dat een medewerker zijn kennis en kunde blijft ontwikkelen en effectief en klantgericht in de praktijk brengt. Ook verlangt het van de medewerker dat deze inzicht heeft in de context van zijn werk en in de reden waarom onze politieke opdrachtgevers bepaalde keuzes maken. Voor kennisverbreding en -verdieping kunnen alle medewerkers reeds naar eigen keuze gebruik maken van het (online) 'all you can learn'-aanbod. In 2021 werken we verder aan Vertrouwen in vakmanschap. Daarbij voeren we de volgende activiteiten uit:

- de oprichting van UWV-academies met geactualiseerde curricula (zie hieronder);
- het verbeteren van het leerklimaat met aandacht en tijd voor (tijd voor) leren op de werkplek en een cultuur van elkaar aanspreken;
- het stimuleren van het werken in vakgroepen;
- segmentatie en uitbreiding van het leeraanbod.

### **UWV-academies**

UWV is een uitvoeringsorganisatie met circa 19.000 medewerkers, verspreid over het land in een dienstverlenende rol richting burgers en werkgevers. Om goede dienstverlening te bieden, moeten onze medewerkers hun vak kennen. Dit houdt in dat ze weten wat de bedoeling is van de wet, hoe de wet in elkaar zit en hoe zij dit in hun werk moeten toepassen. Alleen zo kunnen ze de situatie van burgers begrijpen en voor hen de best passende aanpak te kiezen. Dit betekent ook dat die medewerkers kennis moeten hebben van alle wijzigingen in wet- en regelgeving op hun werkveld. Vaak zien zij zich geconfronteerd met een continue stroom aan beleidswijzigingen en veranderende werkinstructies. Ook leveren interne kwaliteitsrapporten voortdurend suggesties tot verbetering van de processen waarmee onze medewerkers werken. Tot slot maakt UWV als organisatie veranderingen door waarbij van alle medewerkers een bijdrage wordt gevraagd, bijvoorbeeld het vergroten van de aandacht voor risico's in het dagelijks werk en de roep om meer maatwerk te bieden aan burgers. Het goed laten landen en beklijven van al deze veranderingen vraagt om meer dan een wekelijkse mailing. Het vraagt om voldoende tijd en begeleiding om die wijzigingen echt te verwerken in de werkprocessen. We zien dat het niet kunnen bijhouden van de veelheid aan veranderingen leidt tot fouten in de dienstverlening aan onze klanten.

In 2021 zullen we de academies die we in elke uitvoerende divisie hebben doorontwikkelen om in het organisatiemodel te borgen dat er voldoende aandacht is voor permanente educatie. In de academies creëren we een permanent leerklimaat waarbij iedere uitvoerende medewerker en manager regelmatig in de schoolbanken plaatsneemt om kennis te nemen van de doorgevoerde veranderingen, de bedoeling daarachter en de praktische aanpassingen aan de werkinstructies. Kennis van de bedoeling is cruciaal voor op maatwerk gebaseerde dienstverlening aan onze uitkeringsgerechtigden en werkzoekenden. Belangrijk aandachtspunt hierbij is dat er ook leertijd moet worden gevonden, zodat medewerkers gebruik kunnen maken van deze mogelijkheden.

### **Diversiteit en inclusiviteit**

Vanwege onze maatschappelijke opdracht willen we een afspiegeling zijn van de maatschappij en perspectief bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We hebben besloten te versterken op diversiteit en inclusiviteit. We willen meer medewerkers met een migratieachtergrond in de hogere functieniveaus en meer medewerkers uit de doelgroep voor de banenafpraak in dienst nemen.

In 2021 richten we ons onder andere op organisatiebrede gespreksvoering over diversiteit en inclusiviteit, bewustwording van onbewuste vooroordelen en versterking van hrm-instrumenten gericht op brede instroom, ontwikkeling en doorstroom van divers talent. Ook bieden we gerichte coaching aan talenten met een migratieachtergrond. In 2021 willen we de doelstelling om 500 medewerkers in dienst te hebben uit de doelgroep voor de banenafpraak realiseren. Dat vraagt wel dat we onze aanpak aanpassen. Vanaf 2021 gaan we hiervoor heel gericht samenwerken met de landelijke werkgeversdienstverlening van UWV die cv's zal aanleveren en we gaan good practices presenteren via webinars en communicatie-uitingen. Ook werven we kandidaten voor inclusieve arbeidsplekken via de grote wervingstrajecten.

### **Reputatie en communicatie**

UWV zoekt in 2021 veel nieuwe collega's. Door ontwikkelingen zoals de vergrijzing van ons personeelsbestand, de toename van de WW-instroom en extra werkzaamheden in het kader van de coronacrisis is het van belang dat UWV zich positioneert als aantrekkelijke werkgever. Aantrekkelijk in de markt staan en het hebben van een krachtig imago maken het gemakkelijker om de beste kandidaten te werven. In 2021 zetten we meerdere intensiveringen, zogenomende 'flights', in van onze Zinhoud - een samentrekking van zinvol werk en inhoudelijke uitdaging - campagne. Hiermee versterken we ons imago en onze reputatie, zowel intern als extern. Dit vinden we geslaagd wanneer eigen medewerkers met trots als ambassadeur van UWV naar buiten treden én het beeld dat zij laten zien wordt herkend en erkend door werkenden en werkzoekenden. Dit meten we via diverse onderzoeken (stakeholderwatch, intermediaironderzoek, campagne onderzoek). De stijgende lijn in het Intermediair Werkgeversimago-onderzoek willen we in 2021 vasthouden. In de laatste meting was UWV gestegen van plek 69 naar plek 36 op de lijst van meest aantrekkelijke werkgevers.

### **Integriteit**

Bij UWV werken we samen aan een samenleving waarin iedereen meedoet. Mensen zijn op ons aangewezen. Daarom is integriteit een belangrijk onderdeel van onze professionele organisatie en van ons eigen vakmanschap. In 2021 werken we aan het verhogen van de bespreekbaarheid van integriteitskwetsies en het verder ontwikkelen van ons gezamenlijk moreel kompas. Dit doen we onder andere door bewustwordingsbijeenkomsten te organiseren waarin we een open dialoog stimuleren en concrete morele dilemma's uit de dagelijkse werkpraktijk onderling bespreken. Minimaal 10% van de UWV-collega's neemt in 2021 deel aan een bewustwordingsmoment. Om managers te stimuleren en te sterken in het nemen van eigen verantwoordelijkheid op het gebied van integriteit ontwikkelen we een nieuwe managementtraining over ethisch leiderschap. Deze training wordt aangeboden aan de managers die hebben deelgenomen aan de basismanagementtraining. Jaarlijks is dit ongeveer 10% van de managers.

---

In 2021 vullen we onze management- en sturingsinformatie, waarvan het integriteitsdashboard een belangrijk onderdeel vormt, verder aan met trends en focusonderwerpen op het terrein van integriteit, zoals toenemende aandacht voor ongewenste omgangsvormen, blijvende aandacht voor omgaan met vertrouwelijke informatie en een nadrukkelijker focus op bevordering van bespreekbaarheid en aanspreekbaarheid. Vervolgens voorziet een commissie van externe integriteitsdeskundigen de resultaten van interpretatierichtingen die het management kunnen helpen met gerichte acties of aandacht om het integriteitsklimaat te bevorderen. Ook leren we van elkaars best practices en goede initiatieven.

## 4.2. ICT

In de afgelopen jaren hebben we conform het UWV Informatieplan (UIP) de continuïteit en stabiliteit van ons ICT-landschap verbeterd. In 2021 werken we verder aan de noodzakelijke vereenvoudiging en vernieuwing om ook in de toekomst goede, betrouwbare en moderne dienstverlening te kunnen blijven bieden, met meer wendbaarheid en meer ruimte voor personalisatie en maatwerk.

De capaciteit die we hebben voor het realiseren van veranderingen is schaars en moeten we verdelen over belangrijke onderwerpen, waaronder noodzakelijke vernieuwingen, werkzaamheden in het kader van de coronamaatregelen, initiatieven die op innovatieve wijze de ICT-dienstverlening aan onze klanten. Daarnaast willen we de ondersteuning van onze medewerkers verbeteren en moeten we rekening houden met de aanhoudende druk van wet- en regelgeving, zowel van onze eigen opdrachtgever – het ministerie van SZW – als van andere opdrachtgevende ministeries en de Europese Unie. Bovendien verlopen reeds voorziene werkzaamheden en projecten door de huidige omstandigheden anders dan oorspronkelijk gepland.

Een efficiënte, effectieve en wendbare IV-organisatie is nodig om de flinke veranderopgave voor de komende jaren aan te kunnen. In 2021 hebben we leren en ontwikkelen regulier ingebed, waardoor we blijvend investeren in IV-professionalisering. De opgedane kennis en ervaring uit het praktijkjaar dat liep van half 2019 tot half 2020 borgen we in gezamenlijk ontwikkelde werkwijzen, organisatie en functies.

We hebben afspraken gemaakt met het ministerie van SZW om onze verandercapaciteit te vergroten en de prioritering van veranderingen. De keuzes die we maken over welke trajecten we met prioriteit in gang zetten en met welke we wachten, beschrijven we in het UWV Informatieplan, dat we jaarlijks actualiseren en als bijlage meesturen met het UWV Jaarplan.

### Strategische doelstellingen

De belangrijkste resultaten die we in 2021 willen realiseren, zijn in het UIP opgenomen als strategische mijlpalen waarover we ons verantwoorden in ons jaarverslag.

Voor *betere dienstverlening aan onze klanten via meerdere kanalen* maken we in 2021 eenmalig inloggen op uwv.nl en werk.nl mogelijk. De klant hoeft dan slechts één keer in te loggen om beide websites te gebruiken. Ook zullen we het publieke deel van uwv.nl vernieuwen zodat we de website voor gebruikers kunnen personaliseren. Hiermee krijgt de burger meer digitale dienstverlening op maat en beter inzicht in de gegevens die UWV heeft en waarvoor UWV deze gegevens gebruikt. Om betere bemiddeling naar werk aan te bieden, werken we aan een methodiek om skills matching aan te bieden: CompetentNL. Deze methodiek bevat op marktstandaarden gebaseerde overzichten en indelingen van beroepen, opleidingen, vakvaardigheden en gedragsvaardigheden. UWV ontwikkelt de bijhorende techniek samen met het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en TNO. In 2021 komt een concept ontologie gereed voor toetsing en verrijking door direct betrokken partners. In 2022 volgt de omzetting van de oude skills-tabel naar CompetentNL dat uiteindelijk in 2023 in productie zal gaan.

We geven in 2021 invulling aan de *noodzakelijke vernieuwing van onze systemen* door het platform waar onze uitkeringsystemen op draaien en waarvan de ondersteuning afloopt (OpenVMS), over te zetten naar een nieuw platform. Ook zullen we in 2021 de eerste stappen zetten om de applicaties te vernieuwen waarmee we onze sociaal-medische dienstverlening uitvoeren. We werken daarbij in kleine stapjes, waarbij we snel werkende functionaliteiten opleveren. Hierbij wordt zo veel mogelijk gebruik gemaakt van gemeenschappelijke voorzieningen en standaard bouwblokken.

Om een *wendbaarder en minder complex ICT-landschap* te realiseren, werken we steeds meer met gemeenschappelijke en generieke voorzieningen. Inmiddels hebben we binnen UWV meer dan 30 gemeenschappelijke voorzieningen onderkend, zoals het E-Dossier, het Data-integratiemagazijn, de Basisplatform app-diensten, de UWV personenadministratie en het Klantbeeld burger. In 2021 werken we aan de implementatie van een generieke dienst voor elektronische afsprakenservice. Eind 2021 zal deze inzetbaar zijn voor onze sociaal-medische dienstverlening en voor onze dienstverlening gericht op werk. Afspraken met verzekeringsartsen, arbeidsdeskundigen en adviseurs dienstverlening kunnen vanaf dat moment digitaal worden gemaakt. Het einddoel is dat klanten op UWV-portalen zelf hun afspraken kunnen inplannen. Met de implementatie van de generieke rapportagetool in het Ziektewet-arboproces ronden we de transitie naar één gemeenschappelijke rapportagetool voor onze sociaal-medische dienstverlening in 2021 af. Hiermee verbeteren we de kwaliteit en tijdigheid van rapportages. Tot slot maken we gebruik van generieke tooling voor de digitalisering van onze juridische dienstverlening bij de tewerkstellingsvergunning. Eind 2021 is de ontwikkelde tooling gereed voor testen.

---

UWV wil de komende jaren *meer datagedreven werken*, omdat dit voordelen oplevert voor dienstverlening, handhaving en bedrijfsvoering. In 2021 wordt de visie op datagedreven werken verder uitgewerkt in een roadmap van activiteiten voor de komende jaren, waarbij een eerste stap zal worden gezet om te komen tot een UWV-breed analyseplatform. Dit platform is samen met de Datafabriek (zie paragraaf 2.5) de basis voor het datagedreven werken bij UWV. Voor de Datafabriek zal in 2021 een toekomstvast Data-integratiemagazijn worden ingericht en gevuld; ook leveren we de eerste informatieproducten op.

In 2021 zetten we een belangrijk deel van de applicaties en voorzieningen die bij onze huidige datacenterleverancier draaien, over naar onze nieuwe leverancier. UWV krijgt hiermee *nieuwe datacenterdienstverlening* op basis van moderne technieken en afspraken, tegen lagere kosten. Hiermee borgen we de continuïteit van onze dienstverlening en kunnen we sneller veranderingen realiseren. De meerjarige migratie is complex en legt een groot beslag op onze verandercapaciteit. Door stapsgewijs te werken, waarbij we altijd delen van de migratie kunnen terugdraaien, ondervindt onze dienstverlening geen hinder en kunnen we ook tijdens de migratie werken aan vernieuwingen en verandering van wet- en regelgeving.

Op het gebied van informatiebeveiliging en privacybescherming zal UWV in 2021 ook werk.nl aansluiten op de overheidsvoorziening eHerkenning. Hiermee kunnen werkgevers veiliger toegang verkrijgen tot de dienstverlening van UWV. In de komende jaren zal UWV gefaseerd zijn overige portalen aansluiten op eHerkenning. Voor een belangrijke applicatie die wordt ingezet bij de begeleiding naar werk (Sonar) werkt UWV aan korte en (middel)lange termijn maatregelen om beveiligingsrisico's te mitigeren. Meer hierover in paragraaf 4.3.

### 4.3. Informatiebeveiliging & Privacy

UWV biedt steeds meer dienstverlening digitaal aan en verwerkt daarbij veel persoonsgegevens die ook digitaal toegankelijk zijn. Burgers moeten er daarom op kunnen vertrouwen dat persoonsgegevens bij UWV in veilige handen zijn. Het op orde brengen en houden van informatiebeveiliging en de privacybescherming (IB&P) is een permanent proces, waarbij elk jaar als gevolg van wijzigingen in de uitvoering nieuwe stappen moeten worden gezet. De keuzes over welke stappen als eerste worden gezet, herijken we jaarlijks op basis van gedegen risicoanalyse.

In 2021 werken we verder aan het toepassen van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en voorts aan de invoering van de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) in onze organisatie. Veel van onze (oude) ICT-systemen zijn niet ontworpen volgens de principes van 'security en privacy by design'. UWV werkt stapsgewijs aan het herontwerpen en vernieuwen van deze systemen, maar er zijn grenzen aan wat we tegelijkertijd kunnen aanpassen. Het zal meerdere jaren duren voordat alle systemen aan de moderne vereisten voldoen. In de tussentijd treffen we maatregelen om informatiebeveiligings- en privacybeschermingsrisico's te mitigeren.

In 2021 zullen maatregelen gericht op de informatiebeveiliging en privacybescherming binnen Sonar prioriteit krijgen. UWV heeft in een eerder stadium al maatregelen ter verbetering getroffen en zet op de lange termijn in op vervanging van het systeem, omdat het systeem naast de IB&P-tekortkomingen ook verouderd is en functionele beperkingen heeft. Inmiddels zijn de tekortkomingen op het gebied van informatiebeveiliging en privacybescherming binnen Sonar integraal in kaart gebracht door een externe privacy audit. Met het project Sonar IB&P nemen we in drie fases maatregelen om het systeem te verbeteren en met prioriteit te vervangen. De fases betreffen korte termijn maatregelen (uiterlijk Q1 2021 gereed), middellange termijn maatregelen (uiterlijk eind 2022 gereed) en lange termijn maatregelen gericht op de geleidelijke uitfasering en vervanging van Sonar (niet voor 2025 gereed). UWV voert een aantal reeds geplande verbeteringen versneld uit als onderdeel van de korte termijn maatregelen. Dit betreft onder meer een geautomatiseerd systeem van logging en monitoring op mutaties en raadplegingen. Risico's op onrechtmatig gebruik van gegevens worden hiermee verminderd, doordat medewerkers kunnen worden aangesproken als zij gegevens inzien die zij niet nodig hebben. De mogelijkheden om het systeem op te schonen, zullen ook worden verbeterd. Gegevens van burgers die niet meer in het gegevensbestand thuishoren, bijvoorbeeld omdat wettelijke bewaartermijnen zijn verstreken, zullen daarmee daadwerkelijk worden verwijderd. We zullen ook inzetten op het versneld internaliseren van het belang van privacybescherming bij medewerkers. Informatiebeveiliging en privacy worden bijvoorbeeld onderdeel van monitoringgesprekken met managers en in hrm-gesprekken met medewerkers. Een belangrijke middellange termijn maatregel betreft het aanscherpen en beter documenteren van autorisaties in Sonar. Door een fijnmaziger autorisatiemodel te implementeren, kan een meer proportionele toegang tot gegevens bewerkstelligd worden, waarbij medewerkers alleen de gegevens kunnen inzien die noodzakelijk zijn voor de uitvoering van hun taak. Dit is een omvangrijke maatregel die uiterlijk eind 2022 gereed zal zijn. De werkzaamheden aan Sonar ter verbetering van de informatiebeveiliging en privacybescherming hebben geen nadelige gevolgen voor de dienstverlening aan klanten. De technische mogelijkheden om het huidige systeem aan te passen, zijn beperkt. Niet alle aanbevelingen die in het kader van de externe audit zijn gedaan, kunnen worden geïmplementeerd in het huidige systeem. Dat kan pas als het systeem op de lange termijn is vervangen. Hoewel met de maatregelen een aantal grote risico's worden geadresseerd en aangepakt, zullen er restrisico's overblijven.

Onze medewerkers zijn zich in toenemende mate bewust hoe zij kunnen bijdragen aan een veilige omgang met informatie, maar hier is blijvend aandacht voor nodig. In 2021 investeren wij in maatregelen die een veilige uitwisseling van informatie faciliteren en daarmee datalekken terugdringen. Voorbeelden zijn de inrichting van veilige digitale communicatie in het medische domein, waarmee we veiliger digitaal kunnen communiceren met medischspecialisten, het verder beperken van de toegang tot persoonsgegevens tot alleen die medewerkers die het écht nodig hebben voor hun werk en het implementeren van preventieve oplossingen die tijdig signaleren als gevoelige persoonsgegevens onnodig of onterecht de organisatie verlaten, bijvoorbeeld via e-mail. Ook schonen we digitale omgevingen op waarbinnen gegevens ongestructureerd en zonder nadrukkelijk doel worden bewaard.



---

Adequate beveiliging is een belangrijke randvoorwaarde om de stabiliteit en continuïteit van onze digitale dienstverlening te kunnen blijven garanderen. Daarom werken we aan het vergroten van onze cyberweerbaarheid en zetten we in op het waarborgen van veilige toegang tot de UWV-portalen en de bescherming van gegevens die op de portalen worden gedeeld. In 2021 wordt begonnen om onze portalen aan te laten sluiten op de eisen van de Wet digitale overheid (Wdo) voor veilige en betrouwbare interactie tussen de overheid en Nederlandse burgers en bedrijven. Ook zijn we met het ministerie van SZW in gesprek over de benodigde wettelijke grondslagen om in het kader van bijvoorbeeld schuldhulpverlening informatie uit te wisselen met onze (regionale) samenwerkingspartners, zoals gemeenten en ggz-instellingen.

Het laten voldoen van onze ICT-systemen aan strenge (beveiligings- en privacy)vereisten en de verplichting om ons hierover steeds meer over te verantwoorden (aantoonbaar in control), heeft impact op de ruimte binnen ons verandervermogen om andere ICT-projecten op te pakken. De keuzes die wij maken zijn gericht op het in balans houden van onze inzet om goede, veilige dienstverlening te blijven bieden, om tijdig vernieuwde dienstverlening te ontwikkelen en om te (blijven) voldoen aan nieuwe wet- en regelgeving.

---

## 5. Begroting en bedrijfsvoering

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

### 5.1. Begroting

UWV ontvangt jaarlijks een budget voor de uitvoeringskosten van de minister van SZW. Het uitvoeringsbudget fluctueert als gevolg van beleidswijzigingen en als gevolg van de (een jaar voorafgaand aan het begrotingsjaar verwachte) volumeontwikkelingen.

#### Begrotingssystematiek UWV

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. Op deze wijze komt de omvang van het budget voor de uitvoeringskosten tot stand. Het Light Model bevat per wet een tweetal producten: aanvragen en continueringen. De vermenigvuldiging van het volume per product met een prijs geeft, samen met een vaste kostencomponent, het financiële kader van UWV. Binnen UWV wordt voor de onderbouwing van de divisiebegrotingen gebruikgemaakt van een systematiek van cost accounting. Met deze systematiek worden via het verwachte volume, de verwachte tijdsbesteding (normtijd) en het (personeels)tarief per product de verwachte capaciteitsinzet en kosten bepaald. Gedurende de uitvoering van het begrotingsjaar wordt per divisie bekeken of de werkelijke capaciteitsinzet in lijn ligt met de verwachte capaciteitsinzet. Daarnaast worden de gerealiseerde uitvoeringskosten op basis van de normtijden toegerekend aan de producten.

#### Budgettair beeld 2021 e.v.

In 2019 is een structureel begrotingstekort ontstaan (van respectievelijk € 25 miljoen in 2019 en € 45 miljoen in 2020). Dat was het gevolg van een drietal grote ontwikkelingen.

In de eerste plaats is begin 2018 besloten om € 50 miljoen aanvullend bij te dragen bovenop het structurele budget van € 70 miljoen uit het regeerakkoord van het kabinet Rutte III voor aanvullende dienstverlening aan uitkeringsgerechtigden in de Wajong, de WGA en de WW. Gezien de omvang van deze bijdrage is afgesproken dat UWV drie jaar de tijd heeft om dit bedrag - binnen de door SZW toegekende middelen - "vrij te maken". In de periode 2019 - 2021 mag daarom circa € 27 miljoen per jaar worden onttrokken aan de reserve "dienstverlening" om het verschil tussen de vrijgemaakte middelen en de afgesproken bijdrage van € 50 miljoen te financieren. Vanaf 2022 dient de bijdrage structureel in de begroting ingepast te zijn. De verwachting is dat dit vanaf 2022 gerealiseerd wordt: voor het grootste deel uit eigen middelen en daarnaast financiert het ministerie van SZW vanaf 2022 een bedrag € 15 miljoen voor het bestendigen van de WGA-dienstverlening.

De tweede grote ontwikkeling met een forse impact op het begrotingssaldo betrof de artsencapaciteit voor het uitvoeren van sociaal-medische beoordelingen. In 2017 hebben we met het ministerie van SZW geconstateerd dat er sprake was van een disbalans tussen de beschikbare (beoordelings)capaciteit en de capaciteit die nodig is voor het afhandelen van het werkpakket. Destijds is afgesproken dat UWV alles in het werk stelt om de beschikbare beoordelingscapaciteit te vergroten. In 2020 is aanvullend € 7,1 miljoen incidenteel beschikbaar gesteld voor de beoordelingscapaciteit. UWV is voortvarend aan de slag gegaan met het aantrekken van extra verzekeringsartsen en inmiddels is de capaciteit gestegen tot boven het niveau waarvoor we gefinancierd worden. Dit heeft geleid tot niet-gefinancierde extra uitgaven van meer dan € 20 miljoen.

Ten slotte wordt UWV, net als andere (grote) uitvoeringsorganisaties, geconfronteerd met een jaarlijkse, opwaartse druk op de kosten van het IV-landschap. Informatievoorziening (IV) neemt een steeds belangrijkere rol in bij de uitvoering van de primaire processen. UWV besteedt jaarlijks circa € 100 miljoen aan projecten, waarvan € 75 miljoen (direct) door het ministerie van SZW wordt gefinancierd. Deze projecten veranderen allemaal iets aan de (IV-)organisatie van UWV: de invoering van nieuwe regelgeving, het verbeteren van de stabiliteit, de automatisering van processen. Die veranderingen leiden tot een toename van de IV-omvang en daarmee tevens tot hogere jaarlijkse beheerkosten. De IV-uitgaven worden in het Light model echter vast gefinancierd.

Deze drie ontwikkelingen hebben tot een begrotingstekort in de afgelopen jaren geleid. Daarover is afgesproken dat UWV in de periode 2019 – 2021 de reserves mag benutten om dit tekort te dekken. Vanaf 2022 dient het structurele evenwicht tussen uitgaven en financiering te zijn hersteld. De verwachting is dat dit gerealiseerd kan worden. Een groot deel van de additionele uitgaven lost UWV intern op door zuinig met de middelen te blijven omgaan. Daarnaast ontvangen we € 56 miljoen extra middelen van het ministerie van SZW voor bovengenoemde problematiek (€ 15 miljoen voor het bestendigen van de WGA dienstverlening, € 20 miljoen voor de portfolio, € 5 miljoen innovatiebudget en € 16 miljoen voor de artsproblematiek). Deze middelen zijn onderdeel van het bedrag van circa € 90 miljoen dat

structureel voor UWV beschikbaar komt vanaf 2022. Over de inhoudelijke besteding van € 10 miljoen van deze middelen voor het verbeteren van het vakmanschap van medewerkers zijn UWV en het ministerie nog in gesprek. Voor het structurele herstel tussen uitgaven en financiering zijn deze middelen noodzakelijk. Indien deze niet worden toegekend verwachten we toch nog een resterend tekort.

Het jaar 2021 vormt daarmee een overgangsjaar. Met SZW is afgesproken dat we voor de posten, waarvoor we in 2022 extra middelen toegekend krijgen, ook in 2021 al kosten kunnen maken. Dit betekent dat we de financiering naar 2022 intern moeten overbruggen. We verwachten dit te kunnen realiseren door onttrekking aan de reserves en door overige incidentele effecten.

**Tabel 5.1 Begroting UWV**

Bedragen x € 1 miljoen	Begroting 2020	Begroting 2021	Vershil	%
<b>1. Claimbeoordeling</b>				
1.1 Toekennen-afwijzen claim	574,2	604,7	30,6	5%
1.2 Continueren	383,5	396,3	12,8	3%
1.3 Handhaving	68,9	71,6	2,7	4%
	<b>1.026,6</b>	<b>1.072,6</b>	<b>46,0</b>	<b>4%</b>
<b>2. Dienstverlening Werkzoekenden</b>				
2.1 WW dienstverlening	242,3	283,1	40,8	17%
2.2 AG dienstverlening	220,6	223,0	2,3	1%
2.3 Inkoop re-integratie en voorzieningen	47,9	49,8	1,9	4%
	<b>510,9</b>	<b>555,9</b>	<b>45,0</b>	<b>9%</b>
<b>3. Gegevensbeheer en werkgeversdienstverlening</b>				
3.1 Gegevensbeheer	49,8	52,9	3,0	6%
3.2 Werkgeversdienstverlening	90,3	92,6	2,3	3%
	<b>140,2</b>	<b>145,5</b>	<b>5,3</b>	<b>4%</b>
<b>4. Uitkeringsverstrekking</b>				
4.1 Uitkeringsverstrekking	98,3	100,1	1,8	2%
	<b>98,3</b>	<b>100,1</b>	<b>1,8</b>	<b>2%</b>
<b>5. Klantcontact</b>				
5.1 Klantcontact	134,6	140,3	5,6	4%
	<b>134,6</b>	<b>140,3</b>	<b>5,6</b>	<b>4%</b>
<b>Uitvoeringskosten wettelijke dienstverlening</b>	<b>1.910,5</b>	<b>2.014,2</b>	<b>103,7</b>	<b>5%</b>
<b>Totaal projectkosten</b>	<b>112,1</b>	<b>103,2</b>	<b>-8,9</b>	<b>-8%</b>
<b>Totaal frictiekosten</b>	<b>10,3</b>	<b>10,0</b>	<b>-0,3</b>	<b>-3%</b>
<b>Totaal (voor mutaties fondsen en reserveringen)</b>	<b>2.032,9</b>	<b>2.127,4</b>	<b>94,5</b>	<b>5%</b>
Onttrekking aan bestemmingsfonds frictiekosten	-26,5	-26,5	0,0	0%
Onttrekking aan egaliseringsreserve	0,0	0,0	0,0	0%
<b>Totaal (na mutaties fondsen en reserveringen)</b>	<b>2.006,4</b>	<b>2.100,9</b>	<b>94,5</b>	<b>5%</b>
Onderwijsvoorzieningen via OC&W	1,4	1,4	0,0	0%
Tolkvoorziening via VWS	1,1	1,1	0,0	0%
<b>Totaal specifieke financiering</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0%</b>
<b>Totaal extern financieel kader UWV</b>	<b>2.008,9</b>	<b>2.103,4</b>	<b>94,5</b>	<b>3%</b>

### Reguliere uitvoeringskosten

De uitvoeringskosten wettelijke dienstverlening zijn in 2021 circa € 104 miljoen hoger dan in 2020. Deze stijging is de resultante van diverse volume- en beleidsmatige mutaties. Het grootste deel wordt verklaard door de forse toename van de WW-volumes als gevolg van de coronacrisis. In de augustusbrief is € 226 miljoen aan extra volumebudget

toegekend. Hiertegenover staat een afname van het incidenteel budget voor coronaproblematiek van € 105 miljoen. Daarnaast nemen de uitvoeringskosten voor de NOW en de TOFA af met circa € 18 miljoen ten opzichte van 2020. Voor de uitvoering van de NOW in 2021 moeten nog nadere afspraken worden gemaakt. Deze kosten zijn (vooralsnog) niet in dit jaarplan opgenomen. De resterende toename van € 1 miljoen is het saldo van diverse incidentele mutaties.

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

Een toelichting op de budgetontwikkeling van de belangrijkste activiteiten:

- *Claimbeoordeling*: Hieronder valt niet alleen het behandelen van de aanvragen voor de verschillende uitkeringen en de beoordeling van verlengingen van uitkeringen, maar ook de handhaving ten behoeve van het rechtmatig uitkeren. We beoordelen volgens vastgestelde criteria voor ziekte en arbeidsongeschiktheid, als grondslag voor re-integratie en het benutten van participatiemogelijkheden. Door hogere volumeaantallen stijgen de kosten voor 2021 voor het beoordelen van claims ten opzichte van 2020. Bij de post continueren worden meer activiteiten dan in 2020 verwacht. Voor Handhaving is het activiteitsniveau nagenoeg gelijk aan dat van 2020.
- *Dienstverlening werkzoekenden*: Het budget op het gebied van WW-dienstverlening stijgt ten opzichte van 2020 door de hogere volumeaantallen.
- *Gegevensbeheer en werkgeversdienstverlening*: UWV verzamelt, beheert en levert gegevens over werk en inkomen. Onder andere pensioenfondsen, het CBS en gemeenten nemen gegevens af om hun publieke taken uit te voeren. De begroting 2021 is gebaseerd op de te verwachte activiteiten.
- *Uitkeringsverstrekking*: Als werken niet of niet direct mogelijk is, verzorgen we een uitkering. UWV zorgt ervoor dat mensen hun uitkering snel en correct ontvangen. Daarnaast verricht UWV activiteiten voor het invorderen van boetes, rentevorderingen, onterecht uitbetaalde uitkeringen, beslag op derden en verhaal bij faillissementen. Het budget voor het aantal betalingen aan uitkeringsgerechtigden is in 2021 nagenoeg gelijk aan het budget voor 2020.
- *Klantcontact*: Hieronder worden activiteiten verstaan zoals telefonisch contact, webcare en het behandelen van werkmappenberichten. Ook de uitgaven voor het inzetten van DigiD vallen onder deze post. De begroting 2021 is gebaseerd op de verwachte volumeontwikkeling in de dienstverlening.

## Projectenbudget

UWV investeert jaarlijks tussen de € 115 miljoen en € 130 miljoen in projecten om zijn ICT-landschap te veranderen. Hiervan gaat jaarlijks circa € 100 miljoen naar projecten gericht op het toekomstbestendig en wendbaar maken en houden van het ICT-landschap. Daarnaast besteedt UWV jaarlijks tussen de € 15 miljoen en € 30 miljoen aan projecten voor de implementatie van wet- en regelgeving.

De trajecten die een bijdrage leveren aan het toekomstbestendig en wendbaar maken en houden van het ICT-landschap nemen we op in het UWV Informatieplan, onze meerjaren ICT-planning. In het bijzonder lichten we hier de meerjarige migratie van de UWV ICT-omgeving naar een nieuw Datacenter uit. Dit project is randvoorwaardelijk voor de continuïteit van onze dienstverlening en gaat gepaard met aanzienlijke projectkosten om de migratie te begeleiden. In 2021 zetten we belangrijke stappen in de migratie. Net als in voorgaande jaren blijven we het Ministerie van SZW meenemen in de ontwikkelingen en voortgang op dit traject.

De projecten in het UWV Informatieplan worden gefinancierd uit het door SZW ter beschikking gestelde investeringsbudget van € 75 miljoen. De behoefte is echter groter. UWV heeft de afgelopen jaren budget onttrokken aan de reserves om de portfolio aan te vullen zodat noodzakelijke projecten kunnen worden uitgevoerd. De onttrekking aan de reserves is op de lange termijn geen oplossing. Met het ministerie van SZW is daarom afgesproken dat het structurele portfoliobudget vanaf 2022 wordt verhoogd met € 25 miljoen, waarvan €5 miljoen specifiek is bedoeld voor innovatie. In 2021 wordt al – incidenteel binnen de UWV begroting – € 25 miljoen gecompenseerd om het structurele niveau van € 100 miljoen te realiseren. Daarmee kunnen wij structureel extra veranderteams binnen UWV financieren om ook in de toekomst te kunnen blijven voldoen aan de belangrijke opgave waar UWV voor staat.

SZW en UWV maken hiernaast afspraken over de financiering van specifieke wet- en regelgevingsprojecten op basis van uitvoeringstoetsen. UWV ontvangt hiervoor separaat financiering van SZW. Met een uitvoeringstoets brengt UWV de gevolgen van nieuwe wet- en regelgeving in kaart. UWV wordt hiermee in staat gesteld om op een gestructureerde wijze aan te geven of het voorstel uitvoerbaar is en wat de kosten zijn. Het aantal wet- en regelgevingprojecten wisselt sterk per jaar. 2021 is een jaar met veel nieuwe wet- en regelgeving. In onderstaande tabel houden we rekening met reeds ingeplande veranderingen, ook als daarvoor nog geen implementatiebudgetten zijn toegekend, zoals de wet Modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (MEBV) en STAP. Voor de activiteiten in het UWV Informatieplan 2021–2025 is een eerste inschatting gemaakt van de financiële haalbaarheid. Voor 2021 wordt met € 40 miljoen aan projecten voortvloeiend uit wet- en regelgeving een forse opgave van UWV verwacht die de haalbaarheid onder druk zet.

**Tabel 5.2: Projectportfolio 2021**

Categorie	Projectenportfolio 2021 bedragen x € 1 miljoen
Portfoliobudget SZW	75
Interne overbrugging naar portfoliobudget 2022	25
Wet- en regelgeving (gefinancierd)	3
<b>Totaal portfoliobudget</b>	<b>103</b>
Ingeplande, nog te financieren veranderingen Wet- en Regelgeving	37
<b>Totaal verandervermogen</b>	<b>140</b>

## Aanvullende financiering

### Onderwijsvoorzieningen Wajong

UWV ontvangt financiering van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) voor de onderwijsvoorzieningen voor Wajongers. Dit bedrag wordt besteed aan intermediaire voorzieningen (zoals een schrijven en gebarentolk bij het volgen van onderwijs), meeneembare voorzieningen (zoals een brailleleesregel) en vervoersvoorzieningen (zoals de aanpassing van een auto). UWV ontvangt middelen voor de uitvoering van de Regeling onderwijsvoorziening jonggehandicapten via een bijdrage aan het Arbeidsongeschiktheidsfonds jonggehandicapten. Voor deze niet gebudgetteerde regeling ontvangt UWV in 2021 € 1,4 miljoen.

### Tolkvoorziening leefdomein

Sinds de inwerkingtreding van de Wet centraliseren tolkvoorziening per 1 juli 2019 is UWV naast uitvoerder voor de tolkvoorzieningen in het werkdomein en het onderwijsdomein ook uitvoerder voor de tolkvoorzieningen in het leefdomein. UWV ontvangt van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) een bijdrage voor de tolkvoorziening voor mensen met een auditieve beperking. In 2021 ontvangt UWV voor de doventolkvoorziening in het leefdomein een budget van € 1,1 miljoen.

### Bestemmingsfondsen en egalisatiereserve

UWV heeft de beschikking over verschillende reserves. Het betreft het bestemmingsfonds voor frictie- en investeringskosten, het bestemmingsfonds voor re-integratie en een egalisatiereserve. UWV kan met toestemming van de minister van SZW de bestemmingsfondsen aanspreken. Voor 2021 wordt naar verwachting de reserve aangesproken voor de dekking van de extra kosten ad € 26 miljoen voor dienstverlening aan uitkeringsgerechtigden in de Wajong, de WGA en de WW. Daarnaast kunnen de reserves worden aangesproken voor overlopende verplichtingen en eventuele (tijdelijke) begrotingstekorten. De daadwerkelijke onttrekking wordt bepaald bij het opstellen van de jaarrekening 2021.

### Re-integratiebudget

UWV ontvangt jaarlijks een taakstellend re-integratiebudget van het ministerie van SZW voor het inkopen van re-integratiedienstverlening en werkvoorzieningen voor gedeeltelijk arbeidsongeschikten (inclusief Wajongers). In 2021 ontvangt UWV een re-integratiebudget van € 193 miljoen.

**Tabel 5.3: Re-integratiebudget (bedragen x € 1 miljoen)**

	2020	2021	Vershil	%
Re-integratiebudget	186	193	7	3,8%

## 5.2. Governance

UWV staat midden in de samenleving. Wij streven ernaar dat ons handelen een duurzame positieve impact heeft op mens, samenleving en milieu. We werken nauw samen met gemeenten en andere uitvoerders, zoals de SVB en de Belastingdienst, om goede dienstverlening te bieden aan burgers en werkgevers. Met het ministerie van SZW, onze opdrachtgever, eigenaar en toezichthouder, onderhouden we dagelijks contact. We zoeken de dialoog met de cliëntenraad, onze stakeholders en delen onze kennis met anderen. In 2020 is in overleg met het ministerie van SZW het Audit Advies Committee (AAC) versterkt, zodat dilemma's en risico's in de uitvoering vroeg en goed zichtbaar en besproken worden. In 2021 geeft de AAC advies, inspiratie en tegenkracht aan de Raad van Bestuur van UWV.

### Cliëntenraad en klantparticipatie

Onze cliëntenraden staan in nauw contact met onze klanten en zijn belangrijke ogen en oren voor ons. Wij hechten veel waarde aan de adviezen van onze cliëntenraden. Goed functionerende klantparticipatie draagt bij aan een meer klantgerichte dienstverlening. Om ervoor te zorgen dat cliëntenraden hun rol optimaal kunnen vervullen, voorzien wij hen tijdig van de benodigde informatie en gaan we regelmatig met hen in gesprek. We betrekken onze cliëntenraden bij de ontwikkeling en verbetering van onze dienstverlening, onze producten en de wijze waarop we met klanten communiceren. We consulteren de cliëntenraden bij belangrijke veranderingen in (de uitvoering van) wet- en

---

regelgeving en over het jaarplan. De feedback van de cliëntenraad, de klachten en suggesties van burgers, maar ook zeker de inzichten vanuit de zogeheten klantreizen waarmee we de route in kaart brengen die klanten binnen UWV afleggen, zijn belangrijke input voor de verbetering en optimalisering van onze dienstverlening. We zetten ook in op andere vormen van klantparticipatie. Zo maken we gebruik van online klantpanels bij het testen van nieuwe of veranderde dienstverlening en houden we regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken.

### **Goed opdrachtnemerschap**

Om de kwaliteit van de dienstverlening bij continue verandering te bewaken, is een sterke invulling van de opdrachtnemersrol door UWV noodzakelijk. Alleen door goed samen te werken en transparant en duidelijk te communiceren, kunnen we het benodigde inzicht bieden in hoe iets wel kan, wat niet kan en wat niet tegelijkertijd kan. We werken aan een solide samenwerking met het ministerie van SZW en bestendigheid van verantwoordelijkheden en rolverdeling op verschillende facetten. Belangrijk element hierin is dat we aan het ministerie van SZW uitleggen hoe en waarom we dingen doen en welke afwegingen we maken bij bepaalde keuzes. In dit kader werken we aan verbetering van de informatievoorziening over onze dienstverlening, onder meer in de planning- en controlcyclus. We geven zo inzicht in wat er leeft in de organisatie.

### **Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Richting 2030 werken we toe naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering. De CO<sub>2</sub>-footprint van 2019 laat zien dat UWV een forse reductie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot realiseert, namelijk 53% ten opzichte van de nulmeting in 2017 (in totaal 26.649 ton CO<sub>2</sub>). Voor 2021 streven we ernaar om onze CO<sub>2</sub>-uitstoot 60 tot 70% geneutraliseerd te hebben.

Door het toepassen van social return binnen inkoopopdrachten boven de Europese aanbestedingsgrens van €221.000 spreekt UWV met zijn leveranciers af dat 5% van de opdrachtwaarde moet bijdragen aan arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of aan het bevorderen van de sociale cohesie in de samenleving door bijvoorbeeld specifieke kennis van de leverancier in te zetten om maatschappelijke organisaties te ondersteunen. Onze bijdrage aan MVO uit zich ook in grotere en kleinere projecten, zoals hergebruik van uitgefaseerde apparatuur, inzamelingsacties en kunst met perspectief.

## **5.3. Risicomanagement**

UWV is een grote uitvoeringsorganisatie, die in een dynamische omgeving uitvoering geeft aan veelal complexe wettelijke regelingen. Het landelijk uitvoeren van deze regelingen, die bovendien voortdurend aan verandering onderhevig zijn, betekent automatisch dat er veel potentiële risico's zijn waardoor burgers gedupeerd kunnen worden of die het vertrouwen in UWV in het bijzonder en de overheid als geheel kunnen beschadigen. Risico's zijn nooit uit te sluiten, maar we proberen deze uiteraard zo veel mogelijk te voorkomen.

### **Een goede basis**

Risico's worden binnen UWV in de eerste plaats beheerst in de dagelijkse sturing van de organisatie. Hiervoor heeft UWV een goed werkend managementcontrolsysteem volgens het "three lines of accountability"-model. Dit systeem helpt om risico's tijdig te signaleren en te agenderen op de tafel waar ze het beste kunnen worden bijgestuurd.

Met de first line wordt de uitvoering, de lijnorganisatie, bedoeld. De medewerkers, de managers en de Raad van Bestuur, ruim 19.000 in getal, zijn er samen verantwoordelijk voor dat zij de organisatiedoelen bereiken en de risico's beheersen. Dat doen zij met behulp van voortdurende plan-do-check-actcycli in alle lagen van de organisatie. De organisatiedoelen zijn bijvoorbeeld het tijdig en met voldoende kwaliteit helpen van de klanten. De second line wordt gevormd door de kolom Business Control en Kwaliteit, een relatief slanke concernoverhead bij de directie Financieel Economische Zaken en door centrale staven als Strategie Beleid en Kenniscentrum, CIO-office, Bestuurszaken en HRM. Zij zorgen er met een goede organisatieinrichting en stuurinformatie voor dat de first line is geëquipeerd om zijn rol adequaat uit te voeren. Daarnaast signaleert, analyseert en agendeert de second line zaken die aan de first line zijn ontglipt. De third line ten slotte heeft een belangrijke taak in het vaststellen of de first en second line samen er in slagen de organisatiedoelen te bereiken. Een oordeel over het systeem dus. Bij UWV wordt de third line gevormd door de interne Accountantsdienst.

### **Versterking is nodig**

Ondanks deze structurele borging van risicomanagement hebben incidenten in 2018 en 2019 ons geleerd dat ons risicomanagement op onderdelen versterkt moet worden en dat signalen over risico's breder in de organisatie moeten worden gedeeld. Daarmee zijn we aan de slag gegaan. Begin 2020 hebben we een aanpak geformuleerd voor de versterking van ons risicomanagement. Deze aanpak beschrijft onze filosofie over de versterking van risicomanagement, de knelpunten in de huidige situatie en de verbeteractiviteiten die UWV hierop uitvoert. Deze verbeteractiviteiten zijn door de directeuren van UWV opgepakt. De voortgang op deze activiteiten wordt elke drie weken besproken met de portefeuillehouder van de Raad van bestuur. Met de uitvoering van de verbeteractiviteiten willen we de samenleving het vertrouwen geven dat UWV alert is om risico's tijdig te signaleren, erop te acteren en hierover transparant te zijn richting het ministerie van SZW.

---

## Een systematische aanpak

We veranderen en verbeteren vanuit trots en zelfbewustzijn op wat er al staat en werken toe naar een systematische aanpak voor risicomanagement waarbij van iedereen in de organisatie risicoleiderschap wordt gevraagd. Een 'systeem' dat risico's zo veel mogelijk beperkt en, als een risico zich daadwerkelijk voordoet, bijdraagt aan een adequate respons richting de samenleving. Samen met het ministerie van SZW houden we zicht op politiek-bestuurlijke risico's en de voortgang van de maatregelen die we hierop treffen.

In 2021 zetten we een volgende stap in de verbeteringsactiviteiten die we in 2020 zijn gestart. Deze verbeteringen hebben zowel een instrumentele als een gedragskant. Waar dat kan, passen we de verbeteringen al toe, zoals bij de versnelde ontwikkeling van de NOW-regeling en bij het onderkennen van frauderisico's met behulp van een afwegingskader. Ook als zich incidenten of ad hoc issues voordoen in de komende periode houden we oog voor de structurele situatie rond risicomanagement. Aan de hand van een vijftal verbeterpunten lichten we hieronder de stand van zaken toe.

### ■ *Investeren in sturing, kennis van inhoud en organisatiesensitiviteit binnen alle lagen van UWV*

De basis van risicomanagement is dat medewerkers in staat zijn hun werk optimaal te doen. Als er weinig fouten worden gemaakt, de opdracht duidelijk en uitvoerbaar is en de kwaliteit van het werk op orde is, zijn er de facto minder risicosignalen waarop we moeten acteren. Sinds 2012 hebben we met de invulling van achtereenvolgende taakstellingen en de sterk toegenomen werkdruk door de hoge werkloosheid strak gestuurd op efficiency en productie. Dit is ten koste gegaan van tijd en ruimte om te investeren in de kennis en kunde van onze managers en medewerkers. Met de strategie Vertrouwen in Vakmanschap blijven we inzetten op het vakmanschap van onze medewerkers die elke dag weer het verschil maken. We investeren in vakkennis, in bewezen effectief handelen, in competenties en in risicobewustzijn. Hierbij ontwikkelen we een organisatiecultuur waarin een ieder het overzicht behoudt en elke laag in de organisatie de signalen afhandelt en vastlegt die binnen zijn bereik liggen, maar daarbij wel gevoelig is voor wat er aan hogere lagen in de organisatie over de afhandeling moet worden gemeld. Hierdoor kan UWV verantwoording afleggen en indien nodig stakeholders of het ministerie van SZW informeren.

### ■ *Versterken van monitoring en evaluatie van beheersmaatregelen*

De dienstverlening van UWV verandert en vernieuwt continu, mede als gevolg van politieke keuzes. Hieraan zijn veel potentiële risico's verbonden, waarbij achteraf moeilijk te achterhalen valt welke afweging is gemaakt en hoe hierop is geacteerd. Er ontbreekt een compleet en gedeeld beeld, zowel binnen UWV als in de relatie met het ministerie van SZW, over de risico's die we zien, de mate waarin maatregelen als voldoende worden beschouwd en de restrisico's die we accepteren. We gaan beter vastleggen welke acties op welke signalen zijn ondernomen en wat de stand van de implementatie van die acties is. Daarnaast gaan we beter dan nu de effectiviteit van een getroffen beheersmaatregel evalueren. Deze informatie is immers nodig om zowel binnen als buiten de organisatie te communiceren over risico's. Een goede risicoperceptie en -alertheid binnen alle lagen van de organisatie is hiervoor randvoorwaardelijk. Daarbij gaan we de perceptie van risico's vanuit maatschappelijk en politiek-bestuurlijk oogpunt verbeteren. Extra aandacht hebben we voor risico's op het gebied van fraude, misbruik en oneigenlijk gebruik van uitkeringen. Vervolgens moet er op deze risico's gehandeld worden. De samenwerking en interactie tussen Raad van Bestuur, directeuren, management en medewerkers bij het handelen rond risico's is hierbij een belangrijk punt van aandacht.

### ■ *Versterken van de horizontale verbinding tussen divisies*

De organisatiestructuur van UWV is ingericht op de uitvoering van processen per divisie, bijvoorbeeld het uitvoeren van sociaal-medische beoordelingen, het begeleiden naar werk of het verstrekken van een uitkering. Door divisies zich te laten specialiseren op specifieke taken werken we efficiënt en bieden we consistente dienstverlening over de verschillende uitkeringssoorten heen. Wel heeft deze organisatiestructuur tot gevolg dat onze dienstverlening aan burgers en werkgevers zich per definitie uitstrekt over meerdere organisatieonderdelen, zeker bij de uitvoering van een arbeidsongeschiktheidsregeling. De klant ervaart UWV hierbij niet altijd als één organisatie en hier ontstaan risico's. We gaan de horizontale verbinding tussen divisies versterken om risico's te verkleinen.

### ■ *Kritische houding op uitvoerbaarheid, handhaafbaarheid en risico's bij nieuwe wet- en regelgeving*

UWV is nauw betrokken bij de uitwerking van nieuwe wet- en regelgeving om op voorhand mee te denken over de gevolgen daarvan voor de inrichting en over de implementatie in de uitvoering met een goed stelsel van beheersmaatregelen. Vervolgens toetst UWV nieuwe wet- en regelgeving op onder meer uitvoerbaarheid, handhaafbaarheid, gevolgen voor de klant en uitlegbaarheid. UWV geeft daarbij aan wanneer iets wel of niet kan, welke voorwaarden hierbij gelden en welke risico's worden voorzien. Niet alle signalen worden altijd overgenomen. Er worden dan wetsvoorstellen ingevoerd die minder goed uitvoerbaar, handhaafbaar of uitlegbaar zijn. Ook in de stapeling van het geheel aan opdrachten dat jaarlijks aan UWV wordt verstrekt, liggen risico's. Dit vraagt om nauwe afstemming tussen het ministerie van SZW en UWV én dat UWV duidelijk aangeeft wanneer iets niet kan of er niet meer bij past.

### ■ *Proactieve en objectieve communicatie richting de buitenwereld*

Fouten en incidenten kunnen we niet altijd voorkomen en dit zal, in een mediatijdperk waarin nieuws zich snel verspreidt, soms tot negatieve publiciteit leiden. Daarbij worden incidenten vaak als representatief geschetst voor

onze dienstverlening en onze organisatie. UWV heeft de afgelopen jaren vooral reactief opgetreden bij incidenten. Als uitvoeringsorganisatie zijn wij één van de gezichten van de overheid en daarmee is een goede reputatie van UWV een publiek belang. Wij zijn trots op de dienstverlening, waarmee we zo veel mensen helpen, en op de medewerkers die dit mogelijk maken. Daarom zullen we in de toekomst meer proactief communiceren op gebeurtenissen binnen UWV die de maatschappij raken. Ook zullen we een goed werkend issuemangementsysteem ontwikkelen waarmee we een objectief en zo genuanceerd mogelijk beeld kunnen neerzetten over het presteren van UWV over het betreffende issue, zowel richting de buitenwereld als richting onze medewerkers.

### Concrete restructies voor 2021

Door de coronacrisis hebben we te maken met veel onzekerheid in de samenleving en ook in onze bedrijfsvoering. Zo weten we dat we flink moeten opschalen in verband met de stijgende werkloosheid, maar is niet zeker hoe hoog de werkloosheid wordt, hoe lang deze zal voortduren en wat het effect zal zijn van overheidsmaatregelen zoals de NOW 3.0. De recente strengere contactbeperkende maatregelen hebben nog geen grote gevolgen voor de dienstverlening waarbij fysiek contact nodig is - zoals bepaalde sociaal-medische beoordelingen en de ondersteuning van minder digivaardigen - doordat we inmiddels op onze vestigingen strikte veiligheidsmaatregelen hebben getroffen. Toch kunnen we niet voorkomen dat sommige klanten minder bereid zijn om naar afspraken te komen. Een totale lockdown zal ernstiger gevolgen hebben.

Daar waar mogelijk treffen we de nodige maatregelen, maar het is niet altijd mogelijk om alle risico's te voorkomen. Hieronder brengen we zes bestuurlijke restructies, waarbij volledige mitigatie van het risico niet mogelijk is, onder de aandacht van het ministerie van SZW.

- *Het risico op het niet conform afspraak kunnen uitvoeren van onze dienstverlening doordat de dienstverleningsvraag groter is dan wat we met onze medewerkers kunnen leveren of doordat er nieuwe contactbeperkende maatregelen van kracht worden*

De discrepantie tussen benodigd personeel en beschikbaar personeel heeft centraal gestaan in de gesprekken die wij de afgelopen maanden hebben gevoerd met het ministerie van SZW over de uitvoering van onze dienstverlening. De stijgende WW-volumes en de inzet van UWV op de noodmaatregelen hebben ertoe geleid dat we veel mensen hebben aangenomen; deze zijn nog niet allemaal klaar om ingezet te worden. De nieuwe medewerkers moeten we opleiden en inwerken, hetgeen aandacht vraagt van medewerkers met meer ervaring. We weten dat de beschikbare opleidings- en begeleidingscapaciteit een knelpunt zijn bij snel opschalen. Het werven en volledig inzetbaar maken van nieuwe medewerkers in onze inkomensdienstverlening loopt daarom in 2021 door. Daarnaast wordt hard gewerkt aan de opschaling en inrichting van de mobiliteitsteams vanuit het herstellepakket en de afdeling die de STAP-regeling gaat uitvoeren. Sneller of meer opschalen is niet mogelijk en bij een sneller oplopend werkaanbod of nieuwe contactbeperkende maatregelen komt een goede uitvoering van onze dienstverlening onder druk te staan. Om inkomenszekerheid aan burgers te kunnen blijven bieden, moeten we in samenspraak met het ministerie van SZW keuzes maken hoe hiermee om te gaan. Deze keuzes kunnen gevolgen hebben voor de mate waarin controle- en handhavingsactiviteiten uitgevoerd kunnen worden. Ook is niet uit te sluiten dat we moeten terugkomen op eerdere afspraken over de implementatie van nieuw beleid.

- *Het risico op vertraging van ICT-trajecten en verstoringen in onze dienstverlening door problemen bij de complexe migratie van het datacenter*

In 2021 zetten we belangrijke stappen in de migratie van ons ICT-landschap naar onze nieuwe leverancier (zie paragraaf 4.2). De migratie van onze huidige leverancier naar onze nieuwe leverancier is in 2020 ingezet en loopt door tot 2023. De migratie is groot en complex en legt een groot beslag op onze schaarse ICT-veranderingscapaciteit. Om de risico's te verkleinen en om gelijktijdig andere veranderingen te kunnen realiseren, werken we stapsgewijs. Een vertraging in deze stappen kan hierdoor gevolgen hebben voor het kritieke pad van andere projecten, waaronder voor de implementatie van nieuw beleid. We sturen strak op onze planning en signaleren knelpunten bij kritieke UWV-processen en nieuw beleid tijdig bij het ministerie, zodat we in gezamenlijkheid de dan noodzakelijke keuzes kunnen maken.

- *Het risico op negatieve publiciteit bij achteraf geconstateerd misbruik en oneigenlijk gebruik en bij de afrekening van voorschotten bij de tijdelijke noodregelingen*

UWV heeft bij de start van de NOW-regeling publicitaire risico's gesignaleerd bij de vaststellingsfase van de NOW-regeling. De focus op snelle bevoorschotting op basis van door de klant verstrekte informatie maakte uitgebreide controle vooraf onmogelijk. Bij de definitieve vaststelling controleren we of de verstrekte informatie klopt. In veel gevallen is UWV afhankelijk van een meegestuurde accountsverklaring of derdenverklaring. Bovendien kan er geruime tijd zitten tussen de betaling van het voorschot en de vaststelling van de subsidie. De kans is groot dat UWV te maken krijgt met onbegrip van werkgevers die geconfronteerd worden met een terugvordering. Werkgevers die een nabetaling verwachten, kunnen onbegrip hebben dat de vaststelling op zich laat wachten. Achteraf geconstateerde gevallen van misbruik en oneigenlijk gebruik kunnen de publieke opinie negatief beïnvloeden. We zijn en blijven met het ministerie van SZW in gesprek over hoe we samen omgaan met deze publicitaire restructies.



- *Het risico op het niet tijdig verrichten van sociaal-medische beoordelingen, met als gevolg dat klanten langer een ziekte- of arbeidsongeschiktheidsuitkering ontvangen dan nodig is*

Zoals vermeld in paragraaf 2.2 hebben we al meerdere jaren te maken met een discrepantie tussen de beschikbare en de benodigde beoordelingscapaciteit. Maatregelen zoals taakdelegatie en het vergroten van het aantal artsen hebben nog niet geleid tot voldoende beoordelingscapaciteit. Ook 2021 verwachten we dat het werkaanbod de beschikbare beoordelingscapaciteit overschrijdt. Het aantal nog niet uitgevoerde beoordelingen is groter geworden dan de voorgaande jaren. Dat komt door een hogere instroom in en een lagere uitstroom uit de Ziektewet, deels veroorzaakt door de coronamaatregelen en deels door de oplopende werkloosheid. De lagere uitstroom uit de Ziektewet zal leiden tot een sterkere groei van eerstejaars Ziektewetbeoordelingen. Ook het aandeel klanten dat na de eerstejaars Ziektewetbeoordeling nog in de Ziektewet blijft, is toegenomen. Voor 2021 leidt dit tot extra WIA-beoordelingen. Het te laat of niet verrichten van deze eerstejaars Ziektewetbeoordelingen, die de toegang tot de sociale zekerheid bewaken, leidt ertoe dat klanten die na een beoordeling geen recht meer zouden hebben op een uitkering, langer een uitkering krijgen. Samen met het ministerie van SZW en de NVVG werken we aan afspraken om meer balans te brengen in de vraag naar sociaal-medische beoordelingen en de beschikbare beoordelingscapaciteit. Totdat die balans gevonden is, vormen de uitkeringslasten die hoger dan nodig zijn een restrisico dat we moeten accepteren.

- *Het risico op informatiebeveiliging en privacy-incidenten omdat het voor UWV niet mogelijk is om alle benodigde beheermaatregelen op tijd te nemen*

De dienstverlening van UWV wordt steeds meer ondersteund met digitale middelen. Klanten kunnen online en straks via een app met ons communiceren, aanvragen indienen en wijzigingen doorvoeren. Dit vraagt om een adequate informatiebeveiliging en een groot bewustzijn over de vertrouwelijke en zorgvuldige behandeling van de persoonsgegevens van onze klanten en medewerkers. In onze informatiebeveiligings- en privacyplannen beschrijven we wat we doen om het bewustzijn bij medewerkers te vergroten en welke noodzakelijke verbetermaatregelen we zullen doorvoeren. Veel van onze (oudere) ICT-systemen zijn niet ontworpen volgens de principes van 'security en privacy by design'. Deze systemen zijn wel cruciaal voor de dienstverlening van UWV aan burgers en werkgevers. UWV werkt stapsgewijs aan het herontwerpen en vernieuwen van deze systemen, maar er zijn grenzen aan wat tegelijkertijd kan worden aangepast. Het tempo waarin we verbetermaatregelen kunnen realiseren, is niet voldoende om alle gesignaleerde kwetsbaarheden op korte termijn op te lossen. In de investeringsportfolio moeten wij keuzes maken tussen informatiebeveiligings- en privacy-aanpassingen, nieuwe wetgeving, gebruikerswensen, verbeteringen voor de klant en investeringen in stabiliteit en continuïteit. Het zal meerdere jaren duren voordat alle systemen aan de laatste vereisten voldoen. Een voorbeeld hiervan is het systeem Sonar (zie ook paragraaf 4.3). UWV blijft transparant communiceren met het ministerie van SZW over gesignaleerde kwetsbaarheden en de gekozen aanpak daarvan. Dit laat onverlet dat deze kwetsbaarheden niet van vandaag op morgen zijn opgelost en er ook in 2021 een aanzienlijk restrisico blijft.

- *Het risico op vertraging in de kwaliteitsontwikkeling die UWV moet doormaken.*

Fouten in de uitvoering worden steeds mediagevoeliger, terwijl onze medewerkers zien dat de regelingen die ze uitvoeren steeds complexer worden. Ze worden met grote regelmaat geconfronteerd met wijzigende wet- en regelgeving en veranderende werkinstructies. Het goed laten landen en beklijven van al deze veranderingen vragen om voldoende begeleiding en tijd om te leren wat er verandert en te begrijpen waarom dit verandert. Begrip voor de achtergrond van wijzigingen is nodig om onze dienstverlening uitlegbaar te houden. UWV organiseert de benodigde begeleiding vanuit de academies bij zijn uitvoerende divisies. Werknemers hebben vervolgens tijd nodig, zodat ze kunnen deelnemen aan een training of om met hun collega's in gesprek te gaan voor onderlinge toetsing. Efficiencyslagen op de werkvloer hebben de ruimte voor leren en ontwikkelen ingeperkt. In 2020 kwam daar de hoge werkdruk vanwege de extra WW- en NOW-volumes en het inwerken en begeleiden van nieuwe collega's bij, waardoor kwaliteitsontwikkeling en leren het afgelopen jaar op een laag pitje kwam te staan. Gezien de gevoeligheid die fouten hebben in de buitenwereld kunnen we ons niet langdurig veroorloven om onvoldoende aandacht te besteden aan kwaliteitsontwikkeling. Als maatregel investeren we daarom nu in de strategie Vertrouwen in Vakmanschap middels academies en zijn we met het ministerie van SZW in gesprek over de noodzakelijke investering in leertijd op de werkvloer.

# Lijst van afkortingen

<b>AVG</b>	Algemene verordening gegevensbescherming
<b>BIO</b>	Baseline Informatiebeveiliging Overheid
<b>BKWI</b>	Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen
<b>BRP</b>	Basisregistratie Personen
<b>CAK</b>	Centraal Administratie Kantoor
<b>CBS</b>	Centraal Bureau voor de Statistiek
<b>CPB</b>	Centraal Planbureau
<b>DigiD</b>	Digitale identiteit
<b>eIDAS</b>	Electronic Identities And Trust Services
<b>EESSI</b>	Electronic Exchange of Social Security Information
<b>ESCO</b>	European Skills, Competences and Occupations
<b>EU</b>	Europese Unie
<b>EURES</b>	European Employment Services
<b>GGZ</b>	Geestelijke gezondheidszorg
<b>HRM</b>	Human resource management
<b>IB&amp;P</b>	Informatiebeveiliging en privacy
<b>ICT</b>	Informatie- en communicatietechnologie
<b>IPS</b>	Individuele plaatsing en steun
<b>ISMS</b>	Information securitymanagement system
<b>ISO</b>	Internationale Organisatie voor Standaardisatie
<b>IV</b>	Informatievoorziening
<b>MEBV</b>	(wet) Modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer
<b>NOW</b>	Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid
<b>NVAB</b>	Nederlandse vereniging voor arbeids- en bedrijfsgeneeskunde
<b>NVVA</b>	Nederlandse vereniging van arbeidsdeskundigen
<b>O&amp;O</b>	Opleiding en ontwikkeling
<b>OCW</b>	(ministerie van) Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
<b>P&amp;C-cyclus</b>	Planning & control-cyclus
<b>RIV</b>	Re-integratieverslag
<b>ROC</b>	Regionaal opleidingscentrum
<b>STAP</b>	Stimulans van de arbeidsmarktpositie
<b>SVB</b>	Sociale Verzekeringsbank
<b>SZW</b>	(ministerie van) Sociale Zaken en Werkgelegenheid
<b>UIP</b>	UWV Informatieplan
<b>UWV</b>	Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen
<b>VNG</b>	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
<b>VWS</b>	(ministerie van) Volksgezondheid, Welzijn en Sport
<b>W&amp;R</b>	Wet- en regelgeving
<b>Wajong</b>	Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten
<b>WAO</b>	Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering
<b>WDO</b>	Wet digitale overheid
<b>WGA</b>	Werkhervatting gedeeltelijk arbeidsongeschikten
<b>WIA</b>	Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen
<b>WIEG</b>	Wet invoering extra geboorteverlof
<b>WOO</b>	Wet open overheid
<b>WTL</b>	Wet tegemoetkoming loondomein
<b>WVBV</b>	Wet vereenvoudiging beslagvrije voet
<b>WW</b>	Werkloosheidswet
<b>WWZ</b>	Wet werk en zekerheid
<b>ZW</b>	Ziektewet
<b>ZZP</b>	Zelfstandige zonder personeel

---

# Colofon

**Uitgave**

UWV

Directie Strategie, Beleid en Kenniscentrum

**Postadres**

Postbus 58285

1040 HG Amsterdam

**Inlichtingen**

020-687 5185

Volg ons

**Disclaimer**

Alles uit deze uitgave mag worden overgenomen, echter uitsluitend met bronvermelding.  
UWV © 27 oktober 2020

