

Leidraad Herstelacties



Deze leidraad is opgesteld door Bestuurszaken, voor vragen of opmerkingen kan contact opgenomen worden met de Crisisorganisatie UWV via Crisisorganisatie@uwv.nl

In deze leidraad worden richtlijnen gegeven voor het uitvoeren van een herstelactie. Leerpunten uit vorige herstelacties en aanbevelingen van betrokken organisatieonderdelen zijn hierin meegenomen. Deze leidraad zal aangevuld worden met leerpunten uit komende herstelacties.

Een herstelactie wordt opgezet om hulp te bieden aan een (grote) groep cliënten die onterecht nadelige gevolgen hebben ondervonden van acties vanuit UWV. Bij een herstelactie waarbij sprake is van hoge impact op de cliënt, of waarbij een grote groep cliënten betrokken is, waarbij de cliënten kwetsbaar zijn, de actie van UWV zorgt of mogelijk gaat zorgen voor politieke en maatschappelijke onrust of waarbij hoge financiële kosten worden verwacht, wordt aangeraden de werkwijze uit deze leidraad Herstelacties te volgen. De verantwoordelijke directie zal hier een besluit over nemen.

Deze leidraad is opgedeeld in drie fases: de start van een herstelactie, de uitvoering en de nafase. Elke fase wordt op de volgende pagina's nader toegelicht.

Doelstellingen herstelactie:

- Hulp bieden aan cliënten die in de problemen zijn geraakt door onzorgvuldig handelen van UWV.
- Voorkomen of beperken van (maatschappelijke) onrust.

Uitgangspunten herstelactie:

- We nemen onze verantwoordelijkheid.
- We doen geen beloftes die we niet kunnen waarmaken.
- We zijn transparant waar dat kan en communiceren regelmatig en proactief richting betrokkenen.
- We besluiten zorgvuldig, maar snel.
- We denken out of the box over een oplossing voor de cliënt.
- We houden rekening met de financiële situatie van de cliënt.

Start van een herstelactie

De Raad van Bestuur geeft **opdracht en mandaat** aan directeur(en). De divisie die verantwoordelijk is voor het proces levert de voorzitter. De voorzitter rapporteert aan de RvB.

Voer de herstelactie uit op een **projectmatige wijze** door een tijdelijke samenwerkingsvorm buiten de reguliere afdelingsstructuur en horizontaal over organisatieonderdelen heen. Stel inhoudsdeskundigen vrij van hun reguliere taken zodat ze zich uitsluitend met de herstelactie kunnen bezighouden. Een ondersteuningsteam zorgt voor planning, verslaglegging en of acties en maatregelen tijdig worden uitgevoerd. Acties worden opgenomen in een actielijst en besluiten in een besluitenlijst. Het is van belang dat besluiten over het wel of niet toekennen van vergoedingen of het kwijtschelden van terugvorderingen duidelijk worden vastgelegd om willekeur en rechtsongelijkheid te voorkomen. Zorg voor een goede verslaglegging van besluiten en overwegingen en zorg achteraf voor archivering

Ervaring leert dat door media-aandacht en aandacht vanuit de politiek er snel geschakeld moet worden en besluiten moeten worden genomen ook als nog niet alles bekend is. Mede hierom wordt geadviseerd om een **kortcyclische overlegstructuur** te organiseren, zowel op sturend niveau als op proces en inhoudelijk niveau. Hier kunnen betrokkenen uit hun eigen discipline problemen agenderen, oplossingen aanreiken en ook onderlinge afstemming verbeteren. Dagstarts met de directie zorgen voor gestructureerde verantwoording. Programma Innovatie kan ondersteunen bij het effectief vergaderen.

Creëer overzicht door **monitoring**, zodat de voortgang en afhandeling zichtbaar is en beoordeeld kan worden of het doel voor de cliënt bereikt wordt. Hanteer duidelijke deadlines als streven waar naartoe gewerkt kan worden, maar houd ook rekening met ruimte voor bijstelling en het opvangen van

De Raad van Bestuur stelt een herstelactie in om hulp te bieden aan een groep cliënten die onterecht nadelige gevolgen hebben ondervonden van acties vanuit UWV. Een herstelactie voer je uit op een projectmatige wijze door middel van een kortcyclische overlegstructuur. Het is belangrijk om breed en interdisciplinair samen te werken. Betrek relevante kennis binnen UWV en monitor de voortgang en afhandeling.

onvoorziene tegenvallers. Prioriteer, focus en bepaal of bepaalde gevallen vanwege inhoudelijke complexiteit later apart besproken moeten worden.

Investeer vanaf de start in een **brede, interdisciplinaire samenwerking** van alle betrokken afdelingen vanaf het moment van de uitwerking van de opdracht. Betrek ook afdelingen met specifieke kennis en competenties zoals Bureau Gegevensbescherming (BG), Juridische Zaken (JZ)/Juridisch Kenniscentrum (JKC) en Issuemanagement. Bedenk of (en wanneer) stakeholders geïnformeerd moeten worden.

Zorg in elke fase voor goede communicatie met de cliënt.

Communicatie vraagt om grote zorgvuldigheid waarbij steeds de afweging gemaakt moet worden of de boodschap (al) aan de cliënt gegeven kan worden of dat er nog overwegingen spelen. Uitgangspunt hierbij is een persoonlijke benadering naar cliënten toe. Zet bij complexe operaties altijd een team met casemanagers in en stel een apart afstemmingsoverleg 'brieven' in met alle ketenbetrokkenen en expertises.

Aandachtspunten voor de start:

- Start door met een RvB-lid, directeur en inhoudsdeskundige te bepalen wat direct in gang gezet moet worden.
- Na de opdrachtverstrekking informeert de directeur SBK het ministerie van SZW en deze stemt gedurende de herstelactie af met SZW. De verantwoordelijke directeur informeert gedurende de herstelactie de andere betrokken directeuren.
- Voer een analyse uit waarin overeenstemming is over de doelgroep, betrokken externe stakeholders, de betrokken organisatieonderdelen en afdelingen binnen UWV, de aanpak, benodigde (interne) capaciteit en competenties, gevolgen en impact voor cliënten, en planning en fasering. Als de opdracht niet duidelijk genoeg is, vraag dan de RvB om verheldering. Zorg ervoor dat er afstemming is over de doelgroep en aanpak voordat toezeggingen worden gedaan in de media.
- Zorg ervoor dat de benodigde capaciteit vrijgemaakt wordt. Stel inhoudsdeskundigen vrij van hun taken zodat ze zich volledig kunnen richten op de herstelactie.
- Voer als de contouren van de herstelactie duidelijk zijn, een risicosessie uit met alle betrokken partijen. Vastgestelde maatregelen worden opgenomen in de actielijst. Voer als de contouren van de herstelactie duidelijk zijn, een GEB uit waarin de privacy risico's in beeld worden gebracht. Stem met JZ af of er een juridische grondslag is voor het uitvoeren van de herstelactie. Dit is ook onderdeel van de GEB. De BSO van de divisie van de verantwoordelijke directeur coördineert het proces van het tot stand komen van de GEB. Wanneer op dat moment nog niet voldoende duidelijk is hoe het proces eruit gaat zien, wordt overlegd met BG over de oplevering van de GEB.
- Na de analysefase vindt een Go/No-Go moment plaats waarbij de

verantwoordelijke directeur beoordeelt of de risico's voldoende zijn gemitigeerd, of het doel voor de cliënt op deze manier bereikt wordt, en de opdracht voldoende duidelijk is en gestart kan worden met de uitvoering van de herstelactie.

Uitvoeringsfase

Continueer de interdisciplinaire samenwerking, de structurele overleggen, monitoring en verslaglegging. Blijf ook in de uitvoeringsfase verantwoording afleggen en geef (tussentijdse) informatie over de stand van zaken en inzicht in of het doel voor de cliënt bereikt wordt.

Is er afstemming nodig buiten UWV? Houd rekening met en betrek externe partijen. Voor contra legem oplossingen moet altijd toestemming worden gevraagd van SZW.

Nafase

Bepaal of op een bepaald thema nog aanvullende actie ondernomen moet worden. Stel het volgende vast:

- Vinden er nog activiteiten (regionaal/nationaal) plaats? Wie houdt hierover met de juiste partners contact?
- Wie is verantwoordelijk voor de nafase? Welke acties moeten nog afgerond worden en wanneer is het afgerond?
- Op welke thema's verwachten we nog activiteiten of verandering?
- Wie is verantwoordelijk voor nazorg? Welke centrale plek is nog open voor vragen van medewerkers?
- Aan wie moet verantwoording worden afgelegd? Wie is hiervoor verantwoordelijk?
- Zorg ervoor dat de verslagen en besluiten op een centrale plek bewaard worden en zorg voor archivering.

Evalueer samen de aanpak van de herstelactie en deel deze met de betrokkenen en met de Crisisorganisatie van Bestuurszaken.