

Managementafspraken 2024

Waardengedreven sturen op de implementatie van de strategie

Oktober 2023 – FEZ



Inhoudspagina

1. Aanleiding en doel
2. Hoe passen de managementafspraken in de lopende trajecten?
3. Wat is het verschil tussen management contract en afspraak?
4. Toelichting op de opzet/inhoud
5. Integratie van de managementafpraak in de P&C-cyclus
6. UWV-brede doelstellingen 2024
7. Vervolgproces

Bijlage 1: verschil tussen resultaat- en monitoringsindicatoren

Aanleiding en Doel

Met de nieuwe strategie wil UWV dat iedereen die een beroep doet op haar dienstverlening zich gezien, gehoord en geholpen voelt. Om dit te bereiken gaan we de cliënt en zijn situatie meer centraal stellen. Dit doen we door als één UWV samen te werken in een drempelloze dienstverlening en met de menselijke maat als uitgangspunt.

De wijze waarop we in 2024 invulling gaan geven aan onze strategie leggen we vast in managementafspraken.

- In de managementafspraken vragen we aan alle directeuren en klantreisleiders de bijdrage aan de geprioriteerde UWV-brede doelstellingen inzichtelijk te maken.
- Op deze wijze maken we onze strategie concreter en creëren we synergie en consistentie in de sturing.
- Door aan deze doelstellingen resultaatindicatoren te koppelen, kunnen we tussentijds sturen we op de realisatie van de strategie.

Dit is een nieuwe methode waar we de komende periode ervaring mee op gaan doen en gaan leren en verbeteren.

De groepsraad is op 11 september met dit leerproces gestart door de UWV-prioriteiten te benoemen.

Op slide 8 en 9 zijn deze prioriteiten uitgewerkt.

Daarnaast hebben we inzichtelijk gemaakt hoe we de UWV-brede consistentie willen borgen.

Hoe passen de managementafspraken in de lopende trajecten?

UWV-strategie

- A. Verbeteren en verbreden van de dienstverlening
- B. Vergroten zichtbaarheid en externe samenwerking
- C. Versterken van het fundament

Geprioriteerde strategische thema's voor 2024

IKR –
DRI's

Jaarplannen

UIP/IV-op-koers DIM/BIP

Managementafpraak

managementafpraak

Managementafpraak

managementafpraak
<naam eenheid>:

Welke concrete bijdrage ga jij leveren aan de geprioriteerde strategische thema's voor 2024?

*Richting
geven,
prioriteren en
afstemmen
middels
kwartaal- en
PI- sturing*

Wat is het verschil?

Basis blijft:

- Het is een middel om de afspraken over de te realiseren doelen en prestatieafspraken tussen de algemeen directeuren met de portefeuillehouder van de Raad van Bestuur vast te leggen.
- Het is de oplegger op het jaarplan van de eenheid. Je mag niet het jaarplan over te nemen.
- Afspraken rondom persoonlijke ontwikkeling blijven via HRM Management Development lopen.

Contract

- Gericht op de going concern doelstellingen van de eenheid
- KPI-set gericht op de going concern, de zo genoemde monitoringsindicatoren* (incl. externe KPI'n).
- Portfolio en IV: activiteiten en impact van implementatie beperkt onderdeel van het contract
- Ondertekening door portefeuillehouder-RvB en algemeen directeur

- ❖ Vanaf 2024 stappen we af van de term "KPI" en vervangen deze door resultaat- en monitoringsindicatoren. Zie bijlage 1 voor toelichting.
- ❖ De externe prestatie afspraken dienen opgenomen te worden in het jaarplan. Voor alle andere monitoringsindicatoren bepaalt het management zelf welke informatie zij nodig hebben voor de eigen sturing en beheersing om bij te dragen aan de strategische doelen.

Afspraak

- Gericht op de bijdrage van de eenheid op de UWV-brede strategische doelstellingen.
- Je maakt expliciet welke vijf concrete resultaten jouw eenheid levert in het realiseren van de strategische thema's
- Je geeft aan met welke resultaatindicator je de bijdrage van jouw onderdeel gaat meten.
- Expliciete koppeling met ICT-Portfolio. Welke bijdrage leveren de projecten aan de realisatie van de strategische doelstellingen?
- Vertrouwen is het uitgangspunt van waardengedreven sturen en werken.

Toelichting op de opzet/inhoud

Hieronder is een toelichting opgenomen op het format dat we voor de managementafspraken gaan hanteren.

Verbeteren en verbreden van de dienstverlening

Strategische thema	Ambitieuze en meetbare doelstelling om een significante stap te zetten in het realiseren van de strategie. Deze zijn door de Groepsraad zijn vastgesteld en door de RvB zijn bekrachtigt.
Doel (Bijdrage van <naam eenheid>)	Geef voor de vijf belangrijkste/geprioriteerde doelen aan welke bijdrage jouw eenheid gaat leveren om deze strategische thema te realiseren?
Resultaat indicator	Geef hierin aan hoe je de successen van jouw bedrijfsonderdeel wil laten zien
Metriek	Geef hierin aan hoe je de successen van jouw bedrijfsonderdeel wil meten

Om onze strategie te realiseren is het van belang dat de optelsom van alle managementafspraken onze doelstellingen voor 2024 afdekken. In januari gaan we de opstelsom confronteren met de UWV-brede doelstellingen.

Om eventuele hiaten tussen op de bijdragen van de bedrijfsonderdelen en de realisatie van de UWV-brede doelstellingen op te vangen vragen we jullie om naast de vijf belangrijkste doelstellingen drie alternatieve doelstellingen op te geven.

Zoals eerder aangegeven is dit een nieuwe methode waar we ervaring mee moeten opdoen.

Dit geldt ook voor het formuleren van resultaatindicatoren en de wijze waarop we het willen meten (metriek) en het formuleren van een ambitie hierop. Om een eerste stap te maken en ervaring op te doen vragen we deze wel uit voor 2024, waarbij we benadrukken dat dit echt een eerste vingeroefening is.

Integratie van de managementafspraken in de P&C-cyclus

De managementafspraken:

- vormt samen met het reguliere jaarplan, de basis voor de planning & controlcyclus voor 2024;
- voortgang op deze afspraken is integraal onderdeel van de verantwoordingsrapportage aan de portefeuillehouder en biedt de basis voor de tertaalgesprekken met de portefeuillehouder.

Het totaal aan managementafspraken geeft inzicht waar we prioriteiten leggen om de strategie te realiseren.

- Op basis hiervan kunnen we in de Groepsraad periodiek het totaaloverzicht van de strategierealisatie bespreken.
- Op deze wijze ontstaat een meer dynamische P&C-cyclus, waarin we gaan onderzoeken hoe we de kwartaalbijeenkomsten en P&C-cyclus in lijn kunnen brengen.

Om de verandering in onze sturing te realiseren is het van belang dat we iedereen goed meenemen en overal consequent dezelfde verandering doorvoeren. Daarom vragen we om aan alle directeuren om een korte oplegger te maken voor de managementafspraken en daarin aan te geven hoe jullie:

- De omslag willen maken naar waardengedreven sturen met resultaat- en monitorindicatoren;
- De doorvertaling van de geprioriteerde doelen richting de districten/rayons/regio's willen maken.

UWV-brede doelstellingen 2024 (1)

Verbreding van onze rol in arbeidsmarkt inclusief preventie. We richten ons steeds meer op het voorkomen van werkloosheid en arbeidsongeschiktheid. Dat kunnen we niet alleen. We werken samen met o.a. gemeenten om de dienstverlening te verbeteren in RWC's. In 2023 is de huidige STAP-regeling gestopt. We zetten ons in om in 2024, voor burgers die dit nodig hebben, een financiële compensatie te kunnen bieden om erkende opleidingen te kunnen volgen. Ook voorzieningen spelen een wezenlijke rol bij het bieden van perspectief op werk, het aan het werk houden of het onderwijs laten volgen van burgers. We investeren verder in de bekendheid van voorzieningen en in toegankelijkheid van de aanvraagprocedure.

We verbeteren de dienstverlening, informatie en communicatie aan zowel werkgevers als werkzoekenden. Door middel van integrale klantreizen werken we als één UWV aan gerichte oplossingen voor het wegnemen van knelpunten die onze cliënten en werkgevers ervaren in de dienstverlening. In onze dienstverlening staat de menselijke maat voorop. Zo blijven we ons inzetten op preventie van onbedoelde fouten en misbruik, door cliënten te helpen het goede te doen. Dit doen wij bijvoorbeeld door binnen de overheid bekende gegevens, zoveel mogelijk voor in te vullen. We borgen dat kleine foutjes geen grote gevolgen hebben.

Bestaanszekerheid voor onze cliënten versterken. Voor cliënten die een bedrag aan UWV moeten terugbetalen, spannen we ons in om onnodige nabetalingen en terugvorderingen te voorkomen. Zo zetten we in op het meer proactief benaderen van cliënten, werken aan een methode om verrekencycli te optimaliseren en onderzoeken of en hoe gebruik kan worden gemaakt van een bestaande tool van het NIBUD, welke een goed overzicht geeft van wat men verwachten kan op het moment dat men naast de uitkering gaat werken. Er start in 2024 een herontwerpproject van onze arbeidsgeschiktheidssystemen en -processen, dit gaat voor medewerkers eenvoudiger maken om goede dienstverlening aan onze cliënten te bieden.

Wachttijden bij Sociaal Medisch beoordelen beperken. De wachttijden van onze cliënten en betrokken werkgevers voor een sociaal medisch oordeel willen we verder beperken. Dat doen we met een aanpak op meerdere fronten en in nauwe samenwerking met SZW. In de recente kamerbrief is de verlenging van de 60+maatregel aangekondigd. We richten in ieder district Sociaal Medische Centra in en zetten in op de procesoptimalisatie uit het EY-rapport en de verschillende versnellingsmaatregelen. Ook werken we innovatief met vernieuwende oplossingen, zoals de inzet van het systeem KIARA om gericht en versneld in de informatiebehoefte van de verzekeringsarts te voldoen. Voor een houdbaar AO-stelsel op de lange termijn is de commissie OCTAS aan de slag die begin 2024 met een rapport komt met oplossingsrichtingen voor de belangrijkste knelpunten in het huidige stelsel.

Kwaliteit dienstverlening verbeteren, fouten zichtbaar terugbrengen. De wetgeving van ons sociale stelsel is complex, waardoor er in de uitvoering veel fouten ontstaan. Dit speelt zeker bij ingewikkelde samenloop situaties. Samen met SZW geven we invulling aan vereenvoudiging van wet- en regelgeving, waarmee we het sociale stelsel eenvoudiger maken voor cliënten en de foutkans in onze dienstverlening door onnodige complexiteit verkleinen. Met herontwerptrajecten verbeteren we ons systeemlandschap en vereenvoudigen we de werkprocessen. In 2024 maken we een start met het eerder genoemde herontwerp van de AW-systeemlandschap en we pakken nog een ingewikkeld traject beet: systeemondersteuning van toeslagenwet. Cliënten hebben recht op deze toeslagen om niet onder sociaal minimum te zakken, per definitie is hier sprake van een samenloop situatie. In het verbeteren van de cliëntervaring spelen medewerkers een cruciale rol. Onze medewerkers ontwikkelen we verder in het toepassen van de menselijke maat in onze dienstverlening en krijgen meer professionele ruimte voor het bieden van de dienstverlening die mensen nodig hebben.

UWV-brede doelstellingen 2024 (2)

Data gedreven dienstverlening. Door onze grote maatschappelijke rol hebben we veel data over werk en inkomen van de Nederlandse burgers en werkgevers. Deze informatie gaan we nog beter inzetten om onze dienstverlening te verbeteren. We kunnen met behulp van bepaalde indicatoren situaties van cliënten herkennen, waarmee we cliënten pro actief kunnen ondersteunen bij bijvoorbeeld problematische schulden en sollicitatieplicht. Ook kan de data ons helpen bij de ontwikkeling van risicoscans om gerichte onderzoeken te doen in situaties van misbruik uiteraard met voldoende aandacht voor ethiek en privacy.

Fundament van ICT verstevigen. Binnen UWV hebben we een stevige opgave om in ons systeemlandschap legacy te vervangen. In 2024 werken we onder andere aan de uitfasering van het OpenVMS platform waar onze grootste uitkeringssystemen op draaien, het uitfaseren van Sonar en SMF/IMF complexen, de transitie naar een nieuwe DataWarehouse en de realisatie van gemeenschappelijke voorzieningen zoals E-Afspraak en E-Publicatie. Op dit moment ervaren medewerkers in de uitvoering regelmatig storingen, dit beïnvloedt ook de dienstverlening aan onze cliënten. Om deze storingen te verminderen, zijn we druk met de transitie naar een nieuwe werkplekomgeving en een nieuw netwerk. Op het gebied van Informatie Beheer en Privacy en Cybersecurity blijven we fors investeren om onze data en onze systemen zo goed mogelijk te beschermen.

Beheersbaar ICT veranderingen doorvoeren. Om het fundament van ICT te verstevigen ligt er een stevige opgave, daarnaast willen we veranderingen doorvoeren die merkbaar zijn voor cliënten en werkgevers. In 2024 gaan we beginnen met het implementeren van Lean Portfoliomanagement. Dit doen we enerzijds om beter te kunnen sturen op waarde, portfolio in lijn te brengen met kwartaalsturing, optimaal gebruik te maken van de verandercapaciteit en te prioriteren.

Risicomanagement en compliance versterken. In 2024 ligt de nadruk op het harmoniseren van de risicomanagement werkwijze binnen de UWV bedrijfsonderdelen op basis van een gemeenschappelijk risicomanagementbeleid en het verder professionaliseren van risicomanagement. Daarnaast focussen we op de aantoonbare werking van maatregelen om risico's te beheersen. Voor ons als overheidsorganisatie is het, gezien onze maatschappelijke positie en het vertrouwen van de maatschappij, extra relevant om compliant te zijn aan alle wet- en regelgeving (bv. archiefwet, wet open overheid, BIO, informatiehuishouding). In 2024 werken we daarom aan het inzichtelijk maken van de risico's die we lopen deze (wettelijke) verplichtingen, waarna uiteraard de beheersing volgt.

Leidinggevenden faciliteren medewerkers in een dienstverlening met de menselijke maat. Dienstverlening met de menselijke maat vraagt van leidinggevenden een andere manier van leiderschap. Leidinggevenden ondersteunen medewerkers bij het beter uitvoerbaar maken van hun werk door hen goed te faciliteren met systemen, processen, tijd en mandaat. Daarbij verhogen wij de autonomie in werken, wat leidt tot meer plezier en (daarmee) tot een betere dienstverlening aan de cliënt. In 2023 is gestart met een programma voor het hogere management. In 2024 vindt er voor deze doelgroep een verdieping plaats. Daarnaast wordt de doelgroep in 2024 uitgebreid naar alle leidinggevenden binnen UWV.

Vervolgproces

- Oktober: Bekrchtiging van de uitgewerkte strategische thema's door de RvB
- Begin november: UWV-brede doelstellingen bespreken in Groepsraad
- Half november: Bedrijfsonderdelen aan de slag met het vertalen van de strategische thema's naar concrete doelstellingen
- Eind december: Ingevulde managementafspraken van alle bedrijfsonderdelen retour naar FEZ
- Eind januari: Confrontatie van alle beschikbare managementafspraken met de UWV-strategie
- Februari: RvB-besluitvorming over eventuele hiaten tussen geconsolideerde managementafspraken en doelstellingen

Bijlage 1: verschil tussen resultaat- en monitoringsindicatoren

Vanaf 2024 stappen we af van de term “KPI” en vervangen deze door twee nieuwe termen: resultaat- en monitoringsindicatoren. Aanleiding hiervoor is dat we constateren dat de term KPI voor verschillende doeleinden wordt gebruikt met (mogelijke) miscommunicatie tot gevolg.

Door nieuwe termen te introduceren en duidelijk onderscheid aan te brengen in de (bestaande) set aan indicatoren, willen we het waardengedreven sturen (nog beter) faciliteren. De nieuwe termijn zijn:

- 1. Resultaat indicatoren:** dit zijn de indicatoren waar we op willen sturen om de strategische thema’s te realiseren. Deze nemen we op in de managementafspraken. Deze geven een ambitie weer (van- naar) waar we op middellange termijn heen willen groeien. Dit kunnen kwalitatieve, kwantitatieve, nieuwe of bestaande indicatoren zijn.
- 2. Monitoring indicatoren:** dit zijn indicatoren die belangrijk zijn om zeker te weten dat we onze afspraken richting de cliënt, maatschappij en stakeholders nakomen. Deze indicatoren hebben een norm.
 - Met uitzondering van de externe prestatieafspraken kan het (operationeel) management zelf bepalen welke indicatoren zij nodig hebben voor de eigen sturing en beheersing.
 - Het niet voldoen aan een norm kan verschillende oorzaken hebben. In een open gesprek onderzoeken alle betrokkenen gezamenlijk wat de oorzaak is van de afwijkingen en de eventuele bijsturing op de te realiseren waarden/doelen.



**SAMEN OP WEG
NAAR ÉÉN UWV**