



# Agenda waardengedreven sturen 2023-2024

Oktober 2023 – FEZ

# Inhoudspagina

1. Waardengedreven sturen
2. Agenda waardengedreven sturen 2023/2024
3. Actielijn 1: waardengedreven sturen met managementafspraken
4. Actielijn 2: in dialoog over waardengedreven sturen
5. Actielijn 3: leiderschap en waardengedreven sturen

Bijlage 1: geprioriteerde UWV-brede doelstellingen

Bijlage 2: verschil tussen resultaat- en monitoringsindicatoren

# Waardengedreven sturen

- De kern van waardengedreven sturen is dat we sturen op gedeelde waarden. Die gedeelde waarden geven richting en handelingsperspectief in de uitvoering, zonder tot in detail voor te schrijven wat er moet gebeuren.
- Waardengedreven sturen is een sturingsfilosofie gebaseerd op vertrouwen, dat vraagt naar dialoog en nieuwsgierigheid over de bereikte resultaten om te leren en verbeteren.
- In het geval van UWV willen we hiermee medewerkers in de uitvoering voldoende ruimte bieden om elke cliënt passende dienstverlening aan te bieden en indien passende dienstverlening onvoldoende voor handen is te onderzoeken of de maatwerkplaats een uitkomst zou kunnen bieden.
- Voorbeelden van waarden die UWV met SZW is overeengekomen, zijn:
  - *Burgers en bedrijven merken dat wij rekening houden met hun persoonlijke situatie*
  - *Burgers en bedrijven ervaren eenvoud en gemak in hoe wij communiceren*
  - *Burgers en bedrijven merken dat wij rekening houden met wat ze kunnen doen*
  - *Burgers en bedrijven zien dat wij alert zijn en ons richten op preventie*
  - *Tijdigheid van de (eerste) betalingen op de verschillende wetten incl. de analyse naar de niet-tijdigheid en de cliëntverhalen die hier achter schuil gaan (zijn dit cliënten in de knel?)*

# Agenda waardengedreven sturen 2023/2024

We zien dat ieder van de (uitvoerende) bedrijfsonderdelen en de klantreizen bezig zijn met het doorvertalen van deze waarden in de dienstverlening van UWV.

Onderstaand gaan we in op een aantal UWV-brede initiatieven die er op zijn gericht op waardengedreven sturen:

- Actielijn 1: Waardengedreven sturen met de managementafspraken
- Actielijn 2: Dialogsessies over waardengedreven sturen met de bedrijfsonderdelen
- Actielijn 3: Leiderschapontwikkeling en waardengedreven sturen

In de volgende slides zijn de verschillende actielijnen op hoofdlijnen toegelicht.

# Actielijn 1: waardengedreven sturen met managementafspraken

De wijze waarop we in 2024 invulling gaan geven aan onze strategie leggen we vast in managementafspraken in plaats van managementcontracten. Dit wordt een oplegger op het jaarplan van het bedrijfsonderdeel, waarin de verbinding wordt gemaakt met de UWV-brede strategie.

- In de managementafspraken vragen we aan alle directeuren en klantreisleiders hun bijdrage (in een vijftal concrete speerpunten) aan de tien geprioriteerde UWV-brede doelstellingen inzichtelijk te maken. De doelstellingen zijn opgenomen in bijlage één.
- Op deze wijze maken we onze strategie concreter en creëren we synergie en consistentie in de sturing.
- Door aan deze doelstellingen een minimale set van resultaatindicatoren te koppelen, kunnen we tussentijds sturen we op de realisatie van de strategie. Hiermee geven we concreet invulling aan het besluit om vanaf 2024 af te stappen van de term "KPI" en deze te vervangen deze twee nieuwe termen: resultaat- en monitoringsindicatoren. De uitwerking van deze nieuwe termen is opgenomen in bijlage twee.

# Actielijn 2: in dialoog over waardengedreven sturen

- In november/december organiseren we dialoogsessies tussen de RvB en de directies van de uitvoerende bedrijfsonderdelen.
- Doel van deze dialoogsessies is het gesprek voeren over:
  - Welke initiatieven zijn/worden ontplooit t.a.v. waardengedreven sturen en de menselijke maat?
  - Hoe worden de Menselijke Maat Indicatoren geladen? Oftewel, welke ruimte en welke kaders geef je mee aan medewerkers, om elke cliënt passende dienstverlening aan te bieden en hoe doe je dat?
  - Het hebben van gedeelde waarden betekent niet dat de ruimte en kaders identiek in ieder bedrijfsonderdeel zijn. Die moeten passen bij het eigen bedrijfsvoeringsmodel.
  - Waar het bedrijfsonderdeel tegen aan loopt en welke hulpvragen ze hebben.
  - Afspraken maken voor de te zetten stappen in 2024.
- Ter voorbereiding van de dialoogsessies doen we een uitvraag op bovenstaande vragen.
- De eenheden waarmee we een dialoogsessies willen organiseren zijn: SMZ, Uitkeren, Werkbedrijf, Handhaving, B&B en K&S.
- Voor de dialoogsessie nodigen we uit: directeuren, hoofd BC&K, portefeuillehouder RvB, directeur HRM en FEZ. De voorzitter van de RvB schuift bij een aantal sessies aan.
- In januari brengen we de rode draden van deze dialoogsessies naar de RvB.

# Actielijn 3: leiderschap en waardengedreven sturen

- Samen met HRM gaan we onderzoeken of we waardengedreven sturen als een specifiek onderdeel kunnen toevoegen aan het leiderschapstraject.
- Binnen UWV vraagt waardengedreven sturen van het management om continu te balanceren tussen de verschillende perspectieven.
- Het balanceren tussen de perspectieven is een ingewikkelde zoektocht waarin we van het management vragen om paradoxaal leiderschap toe te passen.
- Met een roadshow willen we met de managers van de 3<sup>e</sup> en 4<sup>e</sup> echelon het gesprek voeren over en handvatten aanreiken voor waardengedreven sturen.
- Het idee is om de roadshow per district/regio/rayon te organiseren waarbij de aftrap plaats vindt door een RvB-lid of een algemeen directeur.

## Essentie van waardengedreven sturen is het balanceren tussen de verschillende perspectieven



# Bijlage 1: 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.



# Bijlage 1: 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.

# Bijlage 2: 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.