



# Waardengedreven sturen

## *Strategische thema's 2024*

## *en managementafspraken*

November 2023 – FEZ & SBK



# Inhoudspagina

1. Aanleiding en doel
2. De strategische thema's voor 2024
3. Wat houdt een managementafspraken in?
4. Nieuwe termen: resultaat- en monitoringsindicatoren
5. De strategische thema's in de managementafspraken
6. Twee voorbeelduitwerkingen
7. Vervolgproces
8. Integratie van de managementafspraken in de P&C-cyclus

# Aanleiding en Doel

Met de strategie 2021-2025 wil UWV dat iedereen die een beroep doet op haar dienstverlening zich gezien, gehoord en geholpen voelt. Om dit te bereiken stellen we de cliënt en zijn situatie meer centraal. Dit doen we door als één UWV samen te werken in een drempelloze dienstverlening en met de menselijke maat als uitgangspunt. Op de implementatie van onze strategie willen we 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, die vraagt naar dialoog en nieuwsgierigheid over de bereikte resultaten om te leren en verbeteren.

We hebben een hoog ambitieniveau en een breed palet aan doelstellingen. Om overzicht te bieden in de UWV-brede trajecten die we uitvoeren om de strategie te realiseren hebben we een werkagenda opgesteld die opgebouwd is langs vier sporen. De trajecten in de verschillende sporen leveren ook in meer of mindere mate bijdragen aan andere sporen. Voor 2024 kiezen we ervoor om in dit brede palet van doelstellingen focus en prioritering aan te brengen. De geprioriteerde doelstellingen voor 2024 noemen we de "strategische thema's".

Dat betekent niet dat andere onderwerpen die in de werkagenda en het UWV-jaarplan zijn opgenomen er niet toe doen in 2024. Deze geprioriteerde doelstellingen geven richting aan de keuzes die je maakt als het spannend wordt. We verwachten dat je deze bijdrage sowieso gaat leveren en je tijdig waarschuwt als dit in de knel komt.

De wijze waarop we in 2024 invulling gaan geven aan deze strategische thema's leggen we vast in managementafspraken.

In de managementafspraken vragen we aan alle directeuren en klantreisleiders hun bijdrage aan de geprioriteerde strategische thema's voor 2024 inzichtelijk te maken. Op deze wijze maken we onze strategie concreter en creëren we synergie en consistentie in de sturing.

In de volgende slides nemen we jullie mee in de geprioriteerde strategische thema's, de wijze waarop we deze willen laten landen in de managementafspraken en de vervolgstappen.

# De strategische thema's voor 2024

## Strategie

Met de UWV Strategie 2021-2025 willen we onze dienstverlening verbeteren en verbreden en naar een hoger niveau tillen met meer aandacht voor de **menselijke maat** en meer focus op preventie

## Werkagenda 2021-2025

Werken aan dienstverlening

Werken aan ons fundament

Werken aan externe samenwerking

Werken aan zichtbaarheid

## Geprioriteerde strategische thema's 2024

We **lossen knelpunten in onze dienstverlening op** en **dringen fouten in de uitvoering zichtbaar terug**, waarbij we extra alert zijn op het voorkomen van **schulden** door te verbeteren op samenloop van verschillende wetten, verrekeningen en terugvorderingen.

We **reduceren de wachttijden bij SMB**; hiermee geven we cliënten eerder zekerheid en voorkomen we onnodige nabetalings en terugvorderingen.

We borgen de stabiliteit en continuïteit van onze dienstverlening door het **terugdringen van ICT-storingen** en het **vervangen van legacy-systemen**, te beginnen bij de systemen met de grootste continuïteitsrisico's.

We realiseren initiatieven die zo snel mogelijk concrete en meetbare resultaten laten zien, zoals **digitale zelfservice** voor niet-kwetsbare groepen (uitbreiden UWV App en vergroten leesbaarheid van onze websites).

We harmoniseren de werkwijze op het gebied van risicomanagement en focussen op de aantoonbare werking van maatregelen om **(compliance) risico's** te beheersen.

## Bijdrage van bedrijfsonderdeel en IKR

Elk bedrijfsonderdeel/IKR verbindt een vijftal doelstellingen aan deze strategische thema's. Daarnaast heeft elk bedrijfsonderdeel de mogelijkheid om de zogenaamde "**wild card - doelstelling**", in te zetten die niet direct verbonden is aan de thema's maar uiteraard wel bijdraagt aan het realiseren van de strategie.

# Wat houdt een managementafspraken in?

## Managementafspraken:

- Is de vervanger van het welbekende managementcontract.
- 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.

## Contract

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

## Afspraak

- schrijven Gericht op de bijdrage van de directeuren en klantreisleiders aan de strategische thema's. Op deze wijze maken we onze strategie concreter en creëren we synergie en consistentie in de sturing.
- Inzicht in hoe het bedrijfsonderdeel de bijdrage gaat meten met resultaatindicator, kan de Groepsraad tussentijds sturen op de realisatie van de strategie.
- Vertrouwen is het uitgangspunt van waardengedreven sturen en werken.

# Nieuwe termen: resultaat- en monitoringsindicatoren

Vanaf 2024 stappen we af van de term “KPI” en vervangen deze door twee nieuwe termen: resultaat- en monitoringsindicatoren. 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 termen zijn:

- 1. Resultaatindicatoren:** 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. Monitoringsindicatoren:** 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.

# De strategische thema's in de managementafspraken

De centrale vraag in de managementafpraak is: welke bijdrage lever jij vanuit jouw kennis en expertise aan deze strategische thema's?

## Strategische thema's

We **lossen knelpunten in onze dienstverlening op en dringen fouten in de uitvoering zichtbaar terug**, waarbij we extra alert zijn op het voorkomen van **schulden** door te verbeteren op samenloop van verschillende wetten, verrekeningen en terugvorderingen.

We **reduceren de wachttijden bij SMB**; hiermee geven we cliënten eerder zekerheid en voorkomen we onnodige nabetalings en terugvorderingen.

We realiseren initiatieven die zo snel mogelijk concrete en meetbare resultaten laten zien, zoals **digitale zelfservice** voor niet-kwetsbare groepen (uitbreiden UWV App en vergroten leesbaarheid van onze websites).

We borgen de stabiliteit en continuïteit van onze dienstverlening door het **terugdringen van ICT-storingen** en het **vervangen van legacy-systemen**, te beginnen bij de systemen met de grootste continuïteitsrisico's.

We harmoniseren de werkwijze op het gebied van risicomanagement en focussen op de aantoonbare werking van maatregelen om **(compliance) risico's** te beheersen.

## Managementafpraak

*Doel 1: bijdrage van het bedrijfsonderdeel /IKR aan één van de strategische thema's*

*Doel 2: bijdrage van het bedrijfsonderdeel /IKR aan één van de strategische thema's*

*Doel 3: bijdrage van het bedrijfsonderdeel /IKR aan één van de strategische thema's*

*Doel 4: bijdrage van het bedrijfsonderdeel /IKR aan één van de strategische thema's*

*Doel 5: bijdrage van het bedrijfsonderdeel /IKR aan één van de strategische thema's*

**"wild card"**

Resultaat  
indicator

Metriek

Elk bedrijfsonderdeel/IKR verbindt een vijftal doelstellingen aan deze strategische thema's. Daarnaast heeft elk bedrijfsonderdeel de mogelijkheid om de zogenaamde **"wild card - doelstelling"**, in te zetten die niet direct verbonden is aan de thema's maar uiteraard wel bijdraagt aan het realiseren van de strategie.

Geef hierin aan hoe je de **successen** van jouw bedrijfsonderdeel wil laten zien en hoe je dit wilt meten

# Voorbeelduitwerking van Uitkeren

In de managementafspraken vragen we de directeuren en klantreisleiders hun 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.

| Strategische thema's   | Managementafpraak Uitkeren   | Resultaat indicator | Metriek |
|--|--|---------------------|---------|
| <p>We <b>lossen knelpunten in onze dienstverlening op</b> en <b>dringen fouten in de uitvoering zichtbaar terug</b>, waarbij we extra alert zijn op het voorkomen van <b>schulden</b> door te verbeteren op samenloop van verschillende wetten, verrekeningen en terugvorderingen.</p> | <p>Doel 1: Redelijkerwijs duidelijk bij terugvorderingen – Het criterium 'redelijkerwijs duidelijk' richt zich op de beoordelingsruimte van de medewerker Uitkeren om vast te stellen of het betrokkene redelijkerwijs duidelijk was of kon zijn dat hij teveel uitkering ontving.</p> |                     |         |
| <p>We <b>reduceren de wachttijden bij SMB</b>; hiermee geven we cliënten eerder zekerheid en voorkomen we onnodige nabetalingen en terugvorderingen.</p>   | <p>Doel 2: Pro actief bellen (zachte component) – We bellen met de cliënt wanneer deze hulp nodig heeft om te vragen en problemen te voorkomen en belangrijke/ingrijpende beslissingen aan te kondigen.</p>  |                     |         |
| <p>We realiseren initiatieven die zo snel mogelijk concrete en meetbare resultaten laten zien, zoals <b>digitale zelfservice</b> voor niet-kwetsbare groepen (uitbreiden UWV App en vergroten leesbaarheid van onze websites).</p>   | <p>Doel 3: Het onderkennen van een bijzondere situatie die tot een benadeling van de burger leidt en in dat geval de ruimte en regels benutten en handelen conform de bedoeling van de regel.</p>  |                     |         |
| <p>We borgen de stabiliteit en continuïteit van onze dienstverlening door het <b>terugdringen van ICT-storingen</b> en het <b>vervangen van legacy-systemen</b>, te beginnen bij de systemen met de grootste continuïteitsrisico's.</p>  | <p>Doel 4: ntb</p>   |                     |         |
| <p>We harmoniseren de werkwijze op het gebied van risicomanagement en focussen op de aantoonbare werking van maatregelen om <b>(compliance) risico's</b> te beheersen.</p>   | <p>Doel 5: ntb</p>   |                     |         |
|  | <p><b>"wild card"</b></p>  |                     |         |



# Voorbeelduitwerking van "Ik ben ziek dan wel gedeeltelijk arbeidsongeschikt"

## Strategische thema's

We **lossen knelpunten in onze dienstverlening op** en **dringen fouten in de uitvoering zichtbaar terug**, waarbij we extra alert zijn op het voorkomen van **schulden** door te verbeteren op samenloop van verschillende wetten, verrekeningen en terugvorderingen.

We **reduceren de wachttijden bij SMB**; hiermee geven we cliënten eerder zekerheid en voorkomen we onnodige nabetalingen en terugvorderingen.

We realiseren initiatieven die zo snel mogelijk concrete en meetbare resultaten laten zien, zoals **digitale zelfservice** voor niet-kwetsbare groepen (uitbreiden UWV App en vergroten leesbaarheid van onze websites).

We borgen de stabiliteit en continuïteit van onze dienstverlening door het **terugdringen van ICT-storingen** en het **vervangen van legacy-systemen**, te beginnen bij de systemen met de grootste continuïteitsrisico's.

We harmoniseren de werkwijze op het gebied van risicomanagement en focussen op de aantoonbare werking van maatregelen om **(compliance) risico's** te beheersen.

## Managementafspraken klantreisleider

Doel 1: Cliënten zijn goed geïnformeerd en hebben een duidelijk toekomstperspectief tijdens de fase van start aanvraag WIA tot en met re-integratie, inclusief eventuele overdracht aan de gemeente.

Doel 2: Cliënten worden tijdig en proactief geïnformeerd op belangrijke momenten in hun reis tijdens de Ziektewetperiode.

Doel 3: Cliënten hebben financiële problemen en verkeren in onzekerheid door verrekenen van verdiensten.

Doel 4: ntb

Doel 5: ntb

"wild card"

## Resultaat indicator

Voor 80% van de cliënten is UWV duidelijk wat de regels zijn (nu 59%)

Voor 80% van de cliënten is duidelijk wat er van hen verwacht wordt (nu 61%)

80% van de cliënten ervaart dat het UWV helpt (nu 48%) en dat problemen worden voorkomen (nu 43%)

# Vervolgproces

- ✓ Om onze strategie te realiseren is het van belang dat de optelsom van alle managementafspraken onze doelstellingen voor 2024 afdekken. In januari gaan SBK en FEZ de optelsom confronteren met de UWV-brede strategische thema's.
- ✓ Indien uit deze confrontatie blijkt dat er lacunes zijn, leggen we deze voor aan de RvB ter verdere besluitvorming.
- ✓ Periodiek laten we de voortgang op de realisatie van de managementafspraken in de Groepsraad terugkomen ter bespreking en eventueel bijsturing. 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.

De belangrijkste data zijn:

- 14 november 2023: Bekrchtiging van de uitgewerkte strategische thema's door de RvB
- 21 november 2023: Geprioriteerde strategische thema's delen en werkwijze in SDO
- Medio januari 2024: Ingevulde managementafspraken van alle bedrijfsonderdelen retour naar FEZ
- Februari 2024: Confrontatie van alle beschikbare managementafspraken met de UWV-strategie en RvB-besluitvorming over eventuele lacunes tussen geconsolideerde managementafspraken en strategische doelstellingen.

# 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.

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 monitoringsdicatoren;
- De doorvertaling van de geprioriteerde doelen richting de districten/rayons/regio's willen maken.

**SAMEN OP WEG NAAR ÉÉN UWV**