



Dienstverlening in een coronajaar

Jaarverslag 2020 in het kort



EEN ONGEKENDE JAAR



2020 was een ongekend jaar, de coronacrisis heeft iedereen en alles geraakt. Het is ook een jaar waar UWV met trots en tevredenheid op terugkijkt. Meer dan ooit hebben we laten zien wat UWV kan en hoe professioneel en betrokken onze medewerkers zijn. Ze hebben zich in snel tempo aangepast aan de nieuwe situatie en zijn erin geslaagd om onze dienstverlening grotendeels overeind te houden.

We hebben ons in snel tempo aangepast aan de nieuwe situatie ...

In maart ontstond een explosieve situatie. Werkgevers deden massaal een beroep op werktijdverkorting en het aantal WW-aanvragen nam onrustbarend toe. Onze medewerkers hebben, samen met medewerkers van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), een ongekende prestatie geleverd door in drie weken tijd de door het kabinet aangekondigde tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW) uit te werken en voor te bereiden. Daardoor konden we het loket voor de NOW 1 nog vóór de salarisbetalingen van april openen. En het liep storm. We zijn erin geslaagd binnen korte tijd aan bijna 140.000 bedrijven een voorschot over te maken, zodat ze de lonen voor 2,7 miljoen werknemers konden doorbetalen. Tegelijkertijd is het ons gelukt om het op dat moment enorm toenemende aantal WW-aanvragen tijdig af te handelen en hebben

we in snel tempo alternatieven ontwikkeld voor face-to-faciedienstverlening. Omdat onze kantoren dicht moesten, is er binnen een paar dagen geregeld dat ruim 700 Klantencontact-medewerkers vanuit huis burgers en werkgevers te woord konden staan. Binnen twee weken konden ruim 17.000 UWV-medewerkers met ICT-ondersteuning thuis werken. We hebben onze kantoren aangepast aan de eisen van de anderhalvemetersamenleving, waardoor we ze half juni weer in beperkte mate konden openstellen voor de noodzakelijke klantcontacten in levenden lijve. Intussen verzorgden we ook de uitvoering van verschillende nieuwe wetten zoals de Wet arbeidsmarkt in balans (Wab) en de Wet invoering extra geboorteverlof (WIEG) en bereidden we de komst van diverse andere nieuwe wetten voor.

... en hebben naast ons normale werk ook nieuwe uitdagingen opgepakt

Naast al het extra werk zijn we erin geslaagd om ons normale werk 'gewoon' voort te zetten, al was het dan wel op een nieuwe manier in het contact met elkaar en met onze klanten. We merken dat onze inspanningen worden gewaardeerd. De klanttevredenheidscijfers zijn fors gestegen: uitkeringsgerechtigden en werkgevers gaven ons gemiddeld een 7,4 en een 7,2. Inmiddels zijn we druk bezig met de voorbereidingen om samen met onze partners op de arbeidsmarkt 35 regionale mobiliteitsteams in te richten. Met deze teams, waarvan de eerste

3 in december van start zijn gegaan, gaan we gezamenlijk passende dienstverlening bieden aan mensen die als gevolg van de coronacrisis ontslagen dreigen te worden, in onzekerheid verkeren en ondersteuning kunnen gebruiken. Daarbij ligt de focus op om- en bijscholing naar werk in kansrijkere beroepen, vaak in andere sectoren. Nieuw is dat we daarbij gebruik kunnen maken van elkaars dienstverlening. Wij juichen deze nieuwe manier van werken toe, die ook tegemoetkomt aan de pleidooien van de commissie- ap en de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) voor een wendbaarder en weerbaarder arbeidsmarkt waarop iedereen zich permanent blijft ontwikkelen.

Sommige werkzaamheden moesten we echter tijdelijk laten liggen

Door de coronacrisis hebben we in 2020 niet alles kunnen doen wat we oorspronkelijk wilden. In de eerste maanden hadden we alle capaciteit die we konden vrijmaken nodig voor de dienstverlening aan alle nieuwe WW-uitkeringsgerechtigden en voor tijdelijke maatregelen als de NOW en de Tijdelijke Overbruggingsregeling voor Flexibele Arbeidskrachten (TOFA). Verder hebben we ons geconcentreerd op het continueren van de essentiële dienstverlening en bedrijfskritische processen. Daardoor moesten we bepaalde werkzaamheden tijdelijk stopzetten en hebben diverse projecten vertraging opgelopen. We hebben minder streng gehandhaafd op een

aantal plichten die voor uitkeringsgerechtigden gelden. Face-to-face gesprekken waren de eerste maanden niet mogelijk. Sociaal-medische beoordelingen waarbij lichamelijk onderzoek of face-to-face contact nodig is, moesten we de eerste maanden uitstellen – vanaf half juni konden we ze weer zo veel mogelijk hervatten. Uitstel betekent langer onzekerheid voor de klant. En voor UWV een verdere toename van het aantal beoordelingen dat op afhandeling wacht.

Voor het probleem van de voorraden beoordelingen lijken meer structurele oplossingen in zicht

We kampen al langere tijd met het probleem dat we lang niet alle aangevraagde sociaal-medische beoordelingen kunnen verrichten. Het aantal uit te voeren – steeds vaker complexe, arbeidsintensieve – beoordelingen zal de komende jaren alleen maar toenemen, terwijl we vraagtekens hebben bij de effectiviteit van de huidige manier van sociaal-medisch beoordelen. Het gaat dus niet alleen om een tekort aan beoordelingscapaciteit. Om de toekomst van het sociaal-medisch beoordelen veilig te stellen zijn we al langere tijd in gesprek met het ministerie van SZW en de Nederlandse Vereniging voor Verzekeringsgeneeskunde (NVVG). Inmiddels lijkt voor dit dilemma een aantal oplossingen in zicht, waarvan een deel op redelijk korte termijn kan worden opgepakt. Op dit moment wordt een wijze van sociaal-medisch beoordelen voorbereid waarbij de focus komt te liggen op werkwijzen waarmee we beter kunnen aansluiten bij de situatie van de klant. Zo kunnen we met dezelfde capaciteit vooral beoordelingen uitvoeren die meer impact hebben.

Alertheid op het gebied van informatiebeveiliging en privacy blijft geboden

Een ander dilemma is dat het soms moeilijk is een balans te vinden tussen optimale dienstverlening en adequate informatiebeveiliging en privacy. Daarbij speelt mee dat UWV deels gebruikmaakt van verouderde systemen zoals het klantvolgsysteem Sonar, die ontworpen zijn in een tijd dat het delen van informatie belangrijker werd gevonden dan privacy. Om effectief en meer datagedreven te kunnen handhaven, maken we gebruik van risicomodellen. Deze bieden de mogelijkheid om gericht te controleren. We zijn daarbij wel permanent op zoek naar de balans tussen de voordelen van risicomodellen en de risico's van algoritmen. Het vermijden van vooringenomenheid staat daarbij voorop.

... en we missen te vaak de mogelijkheid om onze klanten maatwerk te bieden

We snappen dat burgers ervaren dat de overheid – en ook UWV – de menselijke maat soms uit het oog verliest. De spanning tussen de letter en de bedoeling van wetten stelt ons regelmatig voor dilemma's. We willen mensen de dienstverlening bieden die ze nodig hebben, zoals bedoeld door de wetgever. Dat vereist flexibiliteit in de uitvoering, terwijl de vaak strakke regelgeving geen ruimte biedt voor maatwerk en soms juist leidt tot problemen of zelfs ongewenste consequenties voor burgers en werkgevers. De wetgeving is bovendien vaak zo complex dat ze niet of nauwelijks meer uit te leggen is aan burgers. Het eindrapport van het onderzoek Werk aan Uitvoering en de verhoren van de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties (TCU) hebben blootgelegd dat de problemen waartegen uitvoeringsorganisaties als UWV permanent aanlopen, het gevolg zijn van een combinatie van steeds complexere wet- en regelgeving, taakstellingen, een verlies aan menselijke maat en de impact van voortschrijdende digitalisering en het gebruik van data. Een van de conclusies van de TCU is dat uitvoeringsorganisaties van meet af aan betrokken moeten zijn bij de ontwikkeling van nieuwe wet- en regelgeving, zodat alle mogelijke risico's direct in het politieke besluitvormingstraject kunnen worden meegenomen. Dit juichen we zeer toe.

Voor de inzet van onze medewerkers hebben we veel waardering

In 2020 hebben we laten zien dat we in staat zijn om ook onder moeilijke omstandigheden mensen perspectief op werk en inkomen te bieden. We zijn trots op onze medewerkers, die zelf ook op allerlei fronten gebukt gaan onder de gevolgen van de coronacrisis, maar zich toch het hele jaar tot het uiterste hebben ingespannen en daar nog steeds mee doorgaan. Inmiddels zijn veel nieuwe medewerkers geworven en opgeleid. Maar ook dan zal het beroep op onze medewerkers in 2021 onvermijdelijk groot zijn. We weten dat we op hen kunnen rekenen. Daarvoor zijn we hun zeer dankbaar.

Raad van bestuur UWV

Nathalie van Berkel

Maarten Camps, voorzitter

Janet Helder

Guus van Weelden

DOSSIER

GEVOLGEN CORONACRISIS:
DIENSTVERLENING

4

DOSSIER

GEVOLGEN CORONACRISIS:
STEUNMAATREGELEN

10

DOSSIER

DIENSTVERLENING GERICHT OP WERK

16

DOSSIER

INKOMENSZEKERHEID BIEDEN

26

DOSSIER

SOCIAAL-MEDISCH BEOORDELEN

32

DOSSIER

HANDHAVING

40

DOSSIER

UWV ALS WERKGEVER

48

24 KLANTTEVREDENHEID STIJGT

25 CAMPAGNES VAN UWV

38 LUISTEREN NAAR ONZE KLANTEN

46 ICT, INFORMATIEBEVEILIGING
EN PRIVACY

47 RISICOMANAGEMENT - INTERVIEW
JANET HELDER

54 MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD
ONDERNEMEN

■ **Realisatie:** LVB, Amersfoort, lvb.nl ■ **Tekst:** Lydia Tabois, Els Wiegant ■ **Hoofdredactie:** Kees Diamant, Lydia Tabois ■ **Mailadres redactie:** content@uwv.nl ■ **Vormgeving:** LOVEBRAND DESIGNERS ■ **Lithografie en drukwerk:** Tuijtel, Hardinxveld-Giessendam



DIENSTVERLENING

zoeken naar alternatieven

Naast al het extra werk voor de WW en de noodmaatregelen NOW en TOFA zijn we erin geslaagd ons normale werk grotendeels voort te zetten. Het contact met elkaar en met onze klanten was wel anders dan we gewend waren. **We zijn snel omgeschakeld naar alternatieven voor face-to-facedienstverlening.** Sommige werkzaamheden moesten we tijdelijk stopzetten. We hebben minder streng gehandhaafd op bepaalde plichten, zoals de sollicitatieverplichting.

Dienstverlening anders vormgegeven

THUISWERKEN

Net als de rest van Nederland werkten vrijwel alle UWV-medewerkers vanaf half maart thuis. Dankzij een jaren eerder ingezet beleid hadden de meesten een laptop. Ongeveer 2.000 medewerkers, vooral van servicedesks en klantencontactcentra, kregen er snel eentje. Toen de crisis enkele weken duurde, werd veilig beeldbellen mogelijk gemaakt. UWV schafte hiervoor licenties aan, waardoor eerst met vier, later met wel driehonderd mensen tegelijk contact kon worden gelegd. Verderop in het jaar stelden we beeldschermen, headsets, microfoons en computermuizen voor de thuiswerkplek ter beschikking. Dankzij een softwareprobleem dat in de eerste

maanden van 2020 wereldwijd speelde en ook UWV raakte, hadden we al extra beschermingsmaatregelen voor thuiswerken ingevoerd. Daar plukten we nu de vruchten van.

GEEN OF MINDER FACE-TO-FACECONTACTEN

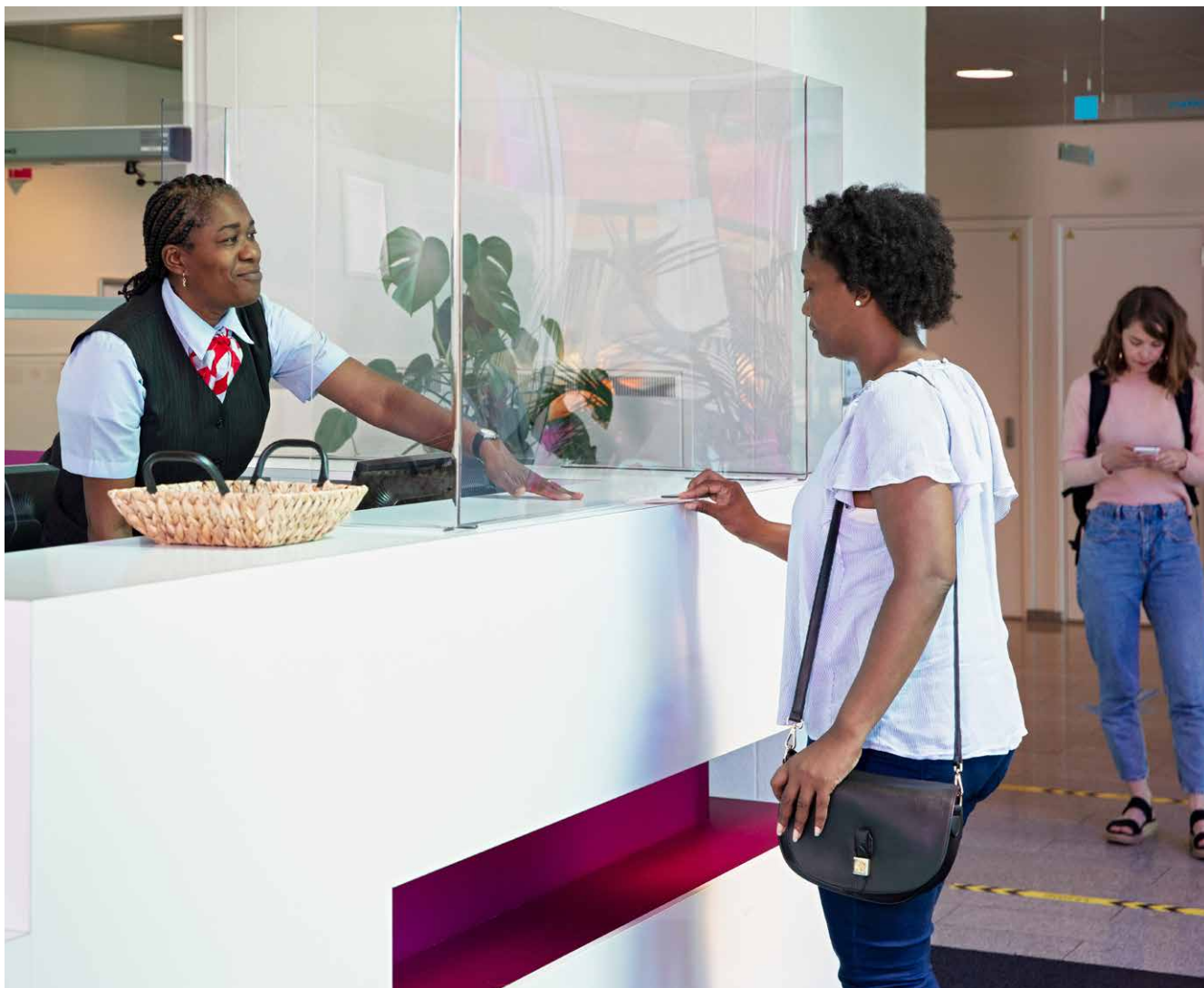
Op basis van de richtlijnen van de overheid hebben we half maart besloten alle face-to-facecontacten stop te zetten. Waar mogelijk kwamen daar telefoongesprekken en later ook beeldbellen voor in de plaats. In sommige situaties is face-to-facecontact of lichamelijk onderzoek echter noodzakelijk, bijvoorbeeld bij sociaal-medische beoordelingen. Die afspraken hebben we naar een later tijdstip verschoven.

KANTOORINRICHTING AANGEPAST
In de maanden na het begin van de

eerste lockdown hebben we onze kantoren aangepast aan de eisen van de anderhalvemetersamenleving. We hebben op alle bezoekslocaties maatregelen getroffen om klanten veilig te kunnen ontvangen en UWV-medewerkers veilig te laten werken. Er zijn looproutes en aanduidingen aangebracht om het klantbezoek in goede banen leiden. Op spreekplekken zijn plexiglazen afscheidingen aangebracht tussen UWV-medewerkers en klanten. Verder zetten we gastvrouwen en -heren in die het publiek wegwijzen maken in onze kantoren.

KANTOREN VANAF HALF JUNI WEER BEPERKT OPEN

Vanaf half juni hebben we onze kantoren weer beperkt opengesteld. Sindsdien doen onze verzekeringsartsen weer beoordelingen waarbij lichamelijk onderzoek



of een face-to-facegesprek nodig is. We nodigen op kleine schaal ook weer mensen uit die moeite hebben met digitale dienstverlening en bepaalde groepen werkzoekenden met een arbeidsbeperking.

MEER ONLINE DIENSTVERLENING

Al snel na de uitbraak van de coronacrisis ontvingen we veel vragen over de WW en de Ziektewet. Voor vragen over de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW) en de Tijdelijke Overbruggingsregeling voor Flexibele Arbeidskrachten (TOFA) stelden we tijdelijke telefoonnummers open. Op onze websites hebben we speciale pagina's opgenomen met informatie over deze regelingen en over de gevolgen van de coronamaatregelen.

Ook voor de coronacrisis vonden verreweg de meeste van onze klantcontacten

al digitaal plaats. Daarbij krijgt de klant als eerste informatie te zien die bij zijn klantprofiel past. Voor relatief eenvoudige administratieve taken en vragen bieden we zelfservice aan. Dat gaat via de hoofdportalen van [uwv.nl](https://www.uvw.nl) en [werk.nl](https://www.werk.nl). Voor meer complexe taken en vragen kunnen uitkeringsgerechtigden persoonlijk contact met ons opnemen via Mijn Berichten op Mijn UWV ([uwv.nl](https://www.uvw.nl)) en via de Werkmap ([werk.nl](https://www.werk.nl)).

We zijn ons ervan bewust dat niet iedereen goed overweg kan met digitale dienstverlening. Vóór de coronacrisis hielpen we deze mensen op onze kantoren. Sinds eind 2019 was het voor hen al mogelijk iemand uit hun eigen omgeving via DigiD te machtigen. De gemachtigde kan zaken op Mijn UWV voor de betrokkene regelen. Sinds half juli kan dit ook voor

zaken die via [werk.nl](https://www.werk.nl) lopen: inloggen in de Werkmap, WW of bijstand aanvragen.

We ontwikkelen onze digitale dienstverlening continu door. Op 24 augustus hebben we een digitaal communicatiemiddel toegevoegd: de UWV-app. De eerste versie was bedoeld voor een beperkte groep WW-uitkeringsgerechtigden. Sinds eind februari 2021 is de app beschikbaar voor alle WW'ers die maandelijks hun inkomsten moeten doorgeven. Zij kunnen ervoor kiezen met de app hun inkomstenopgave in te vullen en te versturen. Door een melding in te stellen worden zij eraan herinnerd dit op tijd te doen. In de app kunnen ze ook eerdere inkomstenopgaven bekijken. In de toekomst gaan we meer e-diensten aan de app toevoegen.

Klantcontact en extra werk

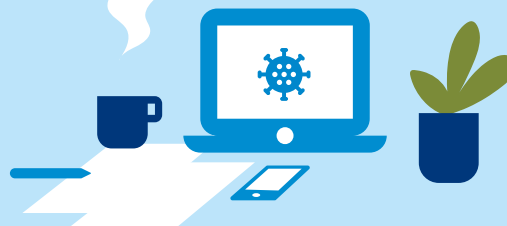
Plotseling thuiswerken



klantencontact-medewerkers konden binnen een paar dagen vanuit huis klanten te woord staan.

17.000

medewerkers konden binnen twee weken thuis werken met volledige ICT-ondersteuning.



Kantoren coronaproof gemaakt

UWV heeft op alle bezoeklocaties maatregelen getroffen om vanaf **half juni** klanten veilig te ontvangen en medewerkers veilig te laten werken:



- **Looproutes en aanduidingen** aangebracht.
- **Plexiglazen afscheidingen** aangebracht.
- **Mondkapjes** beschikbaar gesteld bij entree.
- **Gastvrouwen en -heren** ingezet bij binnenkomst.



Veel extra werk





► Dienstverlening aan werkgevers op locatie

De contacten tussen grote werkgevers en onze accountmanagers liepen in 2020 voor een belangrijk deel door. Ook deze vonden grotendeels online plaats. Vanaf juni tot de tweede lockdown in december werden steeds meer gesprekken gevoerd op de locatie van de werkgever. Voor bepaalde vormen van dienstverlening werden nieuwe online oplossingen ontwikkeld. Voorlichting, presentaties en netwerkbijeenkomsten konden bijvoorbeeld via beeldbellen doorgang vinden. De werkgeverscongressen in het najaar konden door de beperkende coronamaatregelen helaas niet doorgaan.

Werkzaamheden uitstellen

Door de coronacrisis hebben we in 2020 niet alles kunnen doen wat we ons hadden voorgenomen. In de eerste periode hadden we voor de WW, NOW en TOFA alle capaciteit nodig die we konden vrijmaken.

We hebben ons geconcentreerd op het continueren van de essentiële dienstverlening en bedrijfskritische processen. Daardoor moesten we bepaalde werkzaamheden tijdelijk stopzetten en hebben diverse projecten vertraging opgelopen.

Klanten coulant tegemoet treden

Uit begrip voor hun lastige situatie zijn we uitkeringsgerechtigden waar mogelijk welwillend tegemoet getreden. We verlengden termijnen of gingen coulant om met wat er van hen wordt gevraagd. We legden bijvoorbeeld geen maatregelen op als een uitkeringsgerechtigde zich niet aan de sollicitatieplicht hield of niet op een afspraak verscheen. In overleg met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) is eind 2020 besloten de tijdelijke maatregelen in januari 2021 stop te zetten.

Harder werken en meer personeel

EEN TANDJE BIJZETTEN

In april nam het aantal WW-aanvragen

OPLOSSINGEN VOOR WERKGEVERS

Uit onderzoek blijkt dat werkgevers vaak niet op de hoogte zijn wat UWV voor ze kan betekenen. Ze weten bijvoorbeeld niet dat wij ze kunnen helpen bij het vinden en behouden van (nieuw) personeel. Werkgevers kennen vaak ook niet alle financiële regelingen. Daarom hebben we speciaal voor mkb-werkgevers in het laatste kwartaal van 2020 een online campagne gevoerd: 'Oplossingen voor werkgevers'. Daarmee lieten we zien dat UWV ook tijdens de coronacrisis klaarstaat om werkgevers te ondersteunen met informatie en dienstverlening. De nadruk lag op de NOW-regelingen. Ook de dienstverlening rond ontslag wegens bedrijfseconomische redenen en achtergrondinformatie over scholings- en ontwikkeltrajecten voor werknemers kwamen aan bod. De campagne krijgt in 2021 een vervolg.

CHATTEN EN MAILEN IN BEVEILIGDE OMGEVING

Door de coronacrisis was het tot half juni niet en daarna slechts beperkt mogelijk om op de vestigingen vertrouwelijke informatie op papier met klanten uit te wisselen. E-mail is dan een alternatief. Dat communicatiemiddel is ook handig als snel informatie moet worden uitgewisseld. Om de privacy van onze klanten te beschermen en zorgvuldig om te gaan met gevoelige informatie, maken we sinds 2020 gebruik van een beveiligd e-mailsysteem. Hiermee worden berichten versleuteld verstuurd. Sinds oktober kunnen alle UWV-medewerkers van deze beveiligde e-mail gebruikmaken. Het is al langer mogelijk om te chatten via uwv.nl. Dat is onder meer handig voor doven en slechthorenden. In september is een proef gestart met een chat met DigiD-inlog in de beveiligde Mijn UWV-omgeving. Hiermee kunnen we ook klantvragen beantwoorden waarvoor persoonlijke gegevens nodig zijn. De eerste resultaten zijn positief. De proef wordt in het eerste kwartaal van 2021 voortgezet.

explosief toe. Daar zaten ook veel aanvragen bij van mensen die uit voorzorg WW aanvroegen. Toen werkgevers de voorschotten van de NOW uitbetaald kregen, daalde het aantal aanvragen. Toch hebben we in 2020 45% meer nieuwe WW-uitkeringen toegekend dan in 2019. Het aantal lopende WW-uitkeringen nam toe met 28%.

Om deze aantallen te kunnen afhandelen, hebben we veel personeel vrijgespeeld door bijvoorbeeld tijdelijk geen werkoverleggen en kwaliteitscontroles te houden. Op onderdelen hebben we de wet vereenvoudigd toegepast. Medewerkers die normaal gesproken specialistische werkzaamheden doen, hebben meegeholpen bij de afhandeling van uitkeringsaanvragen. Uitkeringsdeskundigen die inmiddels elders in de organisatie werkten, keerden de eerste maanden tijdelijk terug.

De werkdruk steeg over de hele

linie fors. Om de dienstverlening overeind te houden hebben onze medewerkers in 2020 veel avonden en weekenden doorgewerkt, voor het overgrote deel vanuit huis.

CIRCA 1.200 EXTRA FTE'S

Om alle extra werkzaamheden aan te kunnen, hebben we meer personeel nodig. We hebben in 2020 circa 1.200 extra fte's aangetrokken. Het gaat niet alleen om uitkeringsdeskundigen, maar bijvoorbeeld ook om adviseurs werk, klantadviseurs en specialisten op het gebied van arbeidsjuridische dienstverlening en bezwaar en beroep. Deze nieuwe medewerkers kunnen vaak niet direct worden ingezet. Na een theoretische opleiding moeten ze worden ingewerkt in de praktijk. Om nieuwe medewerkers op te leiden is bovendien de inzet van ervaren medewerkers nodig. Dat gaat weer ten koste van de capaciteit. ■



'HALF NEDERLAND WAS OP ZOEK NAAR LAPTOPS'

Martin Franse ondersteunde thuiswerken voor 22.000 medewerkers

Ze zaten vrijdag 13 maart nog op kantoor, maandag 16 maart moesten vrijwel alle UWV-medewerkers van huis uit gaan werken. Als hoofd Tactisch Inframanagement bij ICT-services heeft Martin Franse er mede voor gezorgd dat ze dat konden. 'Het was wel even een uitdaging.'

Uitdaging 1: laptops bestellen

'Zo'n tweeduizend UWV'ers hadden geen laptop. Met name medewerkers van de servicedesks en klantencontactcentra werkten op desktops. Via onze kantoorautomatiseerder KPN hebben we gelijk een grote bestelling gedaan. Maar ja, op dat moment was half Nederland op zoek naar laptops. In China stonden treinwagons vol Dell-apparaten klaar, maar die konden het land niet uit. Gelukkig hebben onze leveranciers altijd een paar honderd laptops voor ons op voorraad. Die zijn uitgeleverd. Verder hebben we het innameproces geoptimaliseerd van laptops van medewerkers die uit dienst gaan. Toen konden we even voort.'

Uitdaging 2: beeldbellen mogelijk maken

'De hele dag telefoneren met klanten, relaties en collega's bleek niet prettig, we zijn al snel naar mogelijkheden voor veilig beeldbellen gaan zoeken. We hebben licenties aangeschaft van MS Teams uit het Microsoft-pakket. In het begin kon je met vier mensen tegelijk bellen, inmiddels zijn dat er driehonderd. Dat vergde veel bandbreedte, dus ook die hebben we uitgebreid. Toen we zagen dat de performance achteruitliep, hebben we tientallen servers bijgeschakeld. Daar moet ik normaal vijf notities voor schrijven, nu was dat gauw geregeld. Maar je moet mensen ook wegwijs maken in het beeldbellen en protocollen opstellen voor de privacy en veiligheid. Via ons interne netwerk hebben we filmpjes met tips en trucs gedeeld en webinars gegeven. We hebben ook een awareness-campagne gevoerd om mensen bewust te maken van de risico's en beperkingen van het beeldbellen en thuiswerken.'

Uitdaging 3: thuiswerken duurzaam maken

'Toen de crisis langer ging duren, wilden mensen thuis een goede werkplek inrichten.

De hele dag op een laptopschermpje zitten te koekeloeren is niet ideaal. Dus hebben we in het begin 'beeldschermstraten' in de garages van onze kantoren ingericht. Je reed de garage in, een medewerker met mondkapje legde het beeldscherm met kabels en al in je kofferbak en je reed weer weg. Later hebben we "thuiswerkboxen" samengesteld: een doos met een beeldscherm, toetsenbord, muis en aansluitkabels.'

Meevallers 1 en 2: SLIM werken en Citrix-lek

'Twee dingen zijn een geluk bij een ongeluk geweest. De eerste was dat UWV sinds 2016 een SLIM-werken-beleid voert, waardoor vrijwel iedereen al een laptop had. De tweede was de Citrix-crisis van januari, februari vorig jaar. Veel grote bedrijven en organisaties maken gebruik van de Citrix-omgeving. Wij ook. Medewerkers loggen daarop in om vanaf een externe locatie toegang te krijgen tot de kantoorssystemen. In januari was in de Citrix-omgeving een lek ontdekt, waarna wij maatregelen hebben genomen om dat lek snel te dichten. In feite is dat, zonder dat we het wisten, een soort generale repetitie voor het veilig thuiswerken in coronatijd geweest.'



'ER WAS GOED NAGEDACHT OVER DE KANTOREN'

Roos Pouwels van de UWV-Cliëntenraad keek of UWV-kantoor 'coronaproof' was

Toen UWV na de eerste coronagolf zijn deuren weer voorzichtig op een kier zette voor klanten, bekeek de Cliëntenraad Noord-Holland Noord of de RIVM-richtlijnen voldoende in acht werden genomen. Voorzitter Roos Pouwels en een collega bezochten het Werkplein in Haarlem. 'Het voelde helemaal niet klinisch, ondanks al die plexiglas schermen.'

In het gebouw zitten ook andere organisaties. De vraag of ze een rondje wilden maken en advies wilden geven over onder meer looproutes, was een initiatief van UWV. 'Een compliment', vindt Pouwels. Ze zit sinds vier jaar bij de raad, 3,5 jaar als

voorzitter. 'Het tekent onze goede verstandhouding. Wij hebben regelmatig overleg met de managers van de Werkpleinen in ons gebied: Haarlem, Alkmaar en Zaanstad. We zijn best kritisch, maar we zeggen het ook als het goed gaat.'

Verbeteradviezen

Dat geldt ook voor het bezoek aan Haarlem. 'Het was allemaal zo zorgvuldig gedaan. Er was echt goed over nagedacht. De ontvangst was prima en de sfeer was rustig. Doordat de schermen een tintje hadden, leek het allemaal ook wat minder afstandelijk. Dat is fijn, want voor mensen die hier komen is zo'n bezoek toch vaak een beetje spannend.' Ondanks de complimenten konden Pouwels, die met een kruk loopt, en haar collega een aantal nuttige verbeteradviezen geven. Bij binnenkomst viel het ze op

dat de paal met het handgelpompje te hoog stond voor iemand in een rolstoel. Op de eerste verdieping werd de looproute bovendien aangegeven met een pijl naar links én naar rechts. Verwarrend, vonden ze. 'We hebben een kort verslag gemaakt van de dingen die we opmerkten. In Haarlem werd er gelijk iets mee gedaan. Een van de pijlen werden verschoven en bij de ingang kwam ook een flesje handgel op een tafel te staan.'

Pilot

Haarlem fungeerde als pilot voor de fysieke coronamaatregelen. Daardoor bereikten de adviezen van Pouwels en haar collega ook alle andere UWV-kantoren in het land. 'Het is hartstikke leuk als je input wordt gewaardeerd en dat je door dialoog kunt bijdragen aan de verbetering van de dienstverlening van UWV.'



STEUNMAATREGELEN uitrol noodpakket

Als gevolg van de coronamaatregelen kwamen tienduizenden werkgevers in de problemen. **Samen met het ministerie van SZW ontwikkelde UWV in ijltempo de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid.** Drie weken na de aankondiging konden we het NOW-loket openen. We zijn er trots op dat we werkend Nederland kunnen ondersteunen. Desondanks vechten nog steeds veel werkgevers voor hun voortbestaan.

Totstandkoming NOW: ongekend tempo

De maatregelen van het kabinet om de verspreiding van het coronavirus in te dammen, hadden en hebben grote gevolgen voor de samenleving en de economie. Ook bij UWV waren deze direct merkbaar. Werkgevers begonnen in maart massaal beroep te doen op de regeling voor werktijdverkorting. Al snel was de regeling daardoor niet meer uitvoerbaar. Tegelijkertijd nam het aantal WW-aanvragen explosief toe.

AANVRAAGPROCES ONTWORPEN

Onderdeel van het steunpakket dat het kabinet op 17 maart lanceerde, was de NOW. Doel van deze tijdelijke regeling was om noodlijdende bedrijven financieel tegemoet te komen en werkgelegenheid te behouden. De NOW is in ongekend tempo tot stand gekomen. Medewerkers van UWV en het ministerie van SZW ontwierpen de regeling

in twee weken tijd. Gelijktijdig hebben we, ook in twee weken, een volledig aanvraagproces ontworpen en gerealiseerd. Dat omvat tevens een digitaal aanvraagformulier voor werkgevers, een berekenings- en controlesysteem en een specifiek voor de NOW ontworpen betaalproces.

Op verschillende plekken in het land werden afdelingen ingericht. Er zijn medewerkers aangetrokken en opgeleid voor de afhandeling van klantcontacten, de uitval uit het geautomatiseerde proces, de controles op betalingen en de aanmaak en verzending van brieven en beschikkingen.

HAAST GEBODEN

Er was haast geboden: werkgevers moesten een beroep op de NOW kunnen doen vóór de salarisbetalingen van april. Na een uitgebreide test, die binnen een week werd afgerond, ging het NOW-loket op 6 april open. Dat was drie weken na de start van de voorbereidingen.

Op de eerste dag ontvingen we ruim 35.000 digitale aanvragen en ruim 4.000 telefoontjes. Drie dagen later werden al de eerste voorschotten uitbetaald aan ruim 9.000 werkgevers. Deze snelle en soepele gang van zaken leverde ons veel complimenten op van werkgevers en ook vanuit de Tweede Kamer. Het onverwachte werkbezoek dat de koning op 21 april aan ons NOW-hoofdkwartier bracht, betekende een kroon op het werk van alle betrokken medewerkers.

Dankzij de snelle invoering van de NOW konden werkgevers hun werknemers doorbetalen en bleven veel banen behouden. Hiervoor was het van cruciaal belang dat werkgevers hun loonaangiften bleven aanleveren, en dat deden ze. De loonaangiftegegevens in de polisadministratie vormen namelijk de grondslag voor alle primaire beslissingen en voor de beslissingen op bezwaar voor de tijdelijke noodmaatregelen.

De NOW is snel tot stand gekomen en is



een generieke regeling die geen mogelijkheden kent om maatwerk te bieden aan de specifieke omstandigheden van bedrijven en sectoren. We realiseren ons dat er hierdoor werkgevers zijn die buiten de boot vallen.

NOW 1

VOORSCHOT

Werkgevers konden vanaf 6 april een tegemoetkoming in de loonkosten aanvragen over de maanden maart tot en met mei, op voorwaarde dat ze hun personeel gewoon doorbetaalden. Ze moesten daarbij aangeven over welke drie aaneengesloten maanden gedurende het tijdvak maart tot en met juli 2020 ze het grootste omzetverlies verwachtten. De tegemoetkoming was maximaal 90% bij een omzetverlies van 100%. Zij was evenredig minder bij een lager omzetverlies. Het voorschot ter hoogte van 80% van de tegemoetkoming werd uitbetaald in drie maandtermijnen. Vooral werkgevers

uit de sectoren horeca, detailhandel en overige commerciële dienstverlening deden een beroep op de regeling.

De eerste aanvraagperiode voor de NOW (de NOW 1) sloot op 6 juni. Werkgevers die van deze regeling gebruikmaakten, mochten hun personeel niet ontslaan. We belden werkgevers op die toch een ontslagaanvraag indienden. We wezen ze op de forse financiële consequenties van een ontslag en op de mogelijkheid om de ontslagaanvraag in te trekken.

DEFINITIEVE VASTSTELLING

Werkgevers kunnen sinds 7 oktober 2020 een aanvraag indienen voor de definitieve vaststelling van de NOW 1. Daarbij moeten ze een opgave doen van het daadwerkelijke omzetverlies dat ze hebben gehad gedurende de drie aaneengesloten maanden waarvoor ze bij de aanvraag hebben gekozen. Alle 139.500 werkgevers die van de NOW 1 gebruikmaakten, ontvingen een

mailing met tekst en uitleg over het vaststellingsproces.

Voor de vaststelling van de NOW 1-subsidie zijn tot en met 25 februari 41.900 aanvragen ontvangen. Er zijn 12.000 nabetalings verricht voor een bedrag van circa € 59 miljoen. Er werden bijna 21.000 vorderingen ingesteld voor een bedrag van circa € 331 miljoen. Tot en met 22 februari 2021 zijn er 4.481 bezwaren tegen NOW 1-voorschot-beslissingen en 1.242 tegen de definitieve afrekening voor de NOW 1 ingediend.

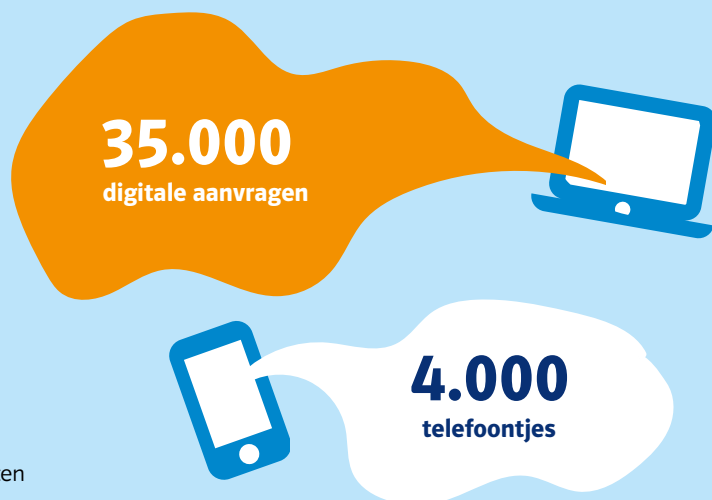
NOW 2

Het loket voor het aanvragen van de NOW 2 ging op 6 juli open. De aanvraagperiode liep tot en met 31 augustus 2020. Werkgevers met minimaal 20% omzetverlies over een periode van vier aaneengesloten maanden kwamen in aanmerking voor een tegemoetkoming

Uitbetalingen en voorschotten

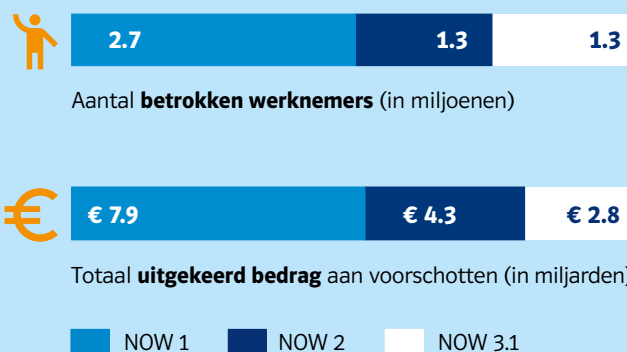
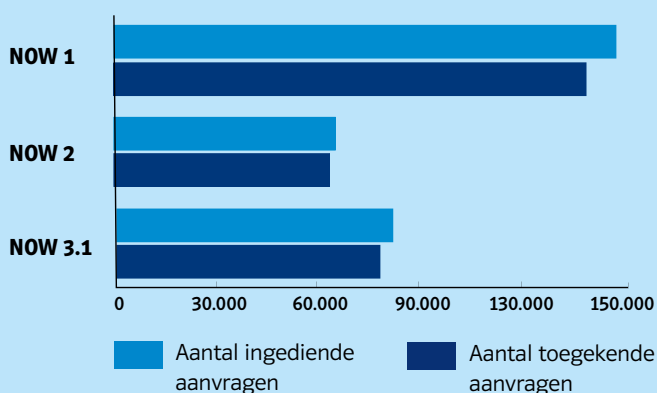
De NOW-regeling is in maart 2020 in ongekend tempo tot stand gekomen, door inspanningen van UWV-medewerkers en het ministerie van SZW. In twee weken tijd heeft UWV een volledig aanvraagproces ontworpen en gerealiseerd.

Dag 1 van het NOW-loket



NOW-voorschotaanvragen

Stand per 25 februari 2021



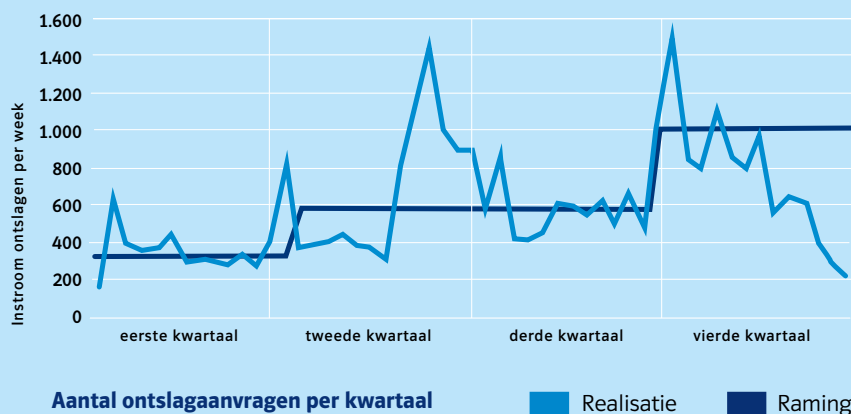
Toename ontslagaanvragen

Als gevolg van de coronacrisis ontving UWV in 2020 meer ontslagaanvragen. Op momenten dat het steunpakket voor werkgevers wijzigde, liepen de aantallen ontslagaanvragen gedurende korte periodes extra op, soms met **meer dan 300%**.

31.700
ontslagaanvragen



90%
om bedrijfseconomische redenen





► in de loonkosten voor de maanden juni tot en met september. Ook hier gold weer: op voorwaarde dat ze hun personeel doorbetaalden. Bij ontslag waren er forse financiële consequenties. Werkgevers die zich gedwongen zagen ontslag aan te vragen voor 20 werknemers of meer, moesten daarover overeenstemming bereiken met de vakbonden of via een mediationtraject. Tegen 1.042 van de NOW 2-voorschotbeslissingen is bezwaar aangetekend. Werkgevers kunnen vanaf 15 maart 2021 een aanvraag indienen voor de definitieve vaststelling van de NOW 2.

NOW 3

Eind augustus presenteerde het kabinet zijn plannen voor een langer durende regeling vanaf oktober. In plaats van een ontslagverbod is er sindsdien een inspanningsverplichting voor werkgevers om met ontslag bedreigde medewerkers naar nieuw werk te begeleiden. De NOW 3 is opgedeeld in drie tijdvakken. De eerste startte op 1 oktober, de laatste begint op 1 april 2021. Vanaf 16 november was het mogelijk een aanvraag voor het eerste tijdvak te doen. Eerst kon dat tot en met 13 december. In verband met de afkondiging van de tweede lockdown is het loket twee dagen later heropend tot en met 27 december.

TOFA

Na de NOW vroeg het ministerie UWV om de uitvoering van de Tijdelijke Overbruggingsregeling voor Flexibele Arbeidskrachten (TOFA) op zich te nemen. Ook deze regeling is in snel tempo op poten gezet. Het loket voor de TOFA ging op 22 juni open. De regeling gaf flexibele arbeidskrachten voor de maanden maart, april en mei recht op een tegemoetkoming van € 550 per maand. Zij moesten kunnen aantonen dat ze in februari minimaal € 400 aan brutoloon hadden verdiend en ook in maart inkomsten hadden. Het inkomen in april moest minstens 50% lager

ONLINE REKENHULPEN

Op uwv.nl hebben we uitgebreide informatie en instructiefilmpjes over de NOW geplaatst. Om snel een voorschot te kunnen uitkeren, gaan we bij de NOW uit van de eigen inschatting van werkgevers over hun omzetverlies. Met het oog op de latere definitieve vaststelling van de tegemoetkoming is het belangrijk dat zij een realistische inschatting van hun situatie maken. Om hen daarbij te helpen, hebben we online rekenhulpen ontwikkeld. Met de rekenhulp omzetverlies kunnen werkgevers het percentage aan omzetverlies berekenen. Op de website www.simulatievannow.nl kunnen ze een inschatting maken van de hoogte van het voorschot en de uiteindelijke NOW-subsidie. De simulatietool op deze site laat onder andere zien wat de gevolgen zijn als de loonsom daalt.

WW

Het aantal lopende WW-uitkeringen nam in 2020 toe van 240.200 per eind februari naar 301.100 per eind mei. Vervolgens daalde het tot 285.700 per eind december. Dat is nog altijd 28% meer dan eind 2019. De toename verschilt per sector. De grootste stijging deed zich voor bij de horeca, het personenvervoer, de reisbranche en de cultuur-, sport- en recreatiesector. Het aantal WW-uitkeringen nam in 2020 in alle leeftijdsklassen toe. De stijging was verreweg het grootst bij de jongeren: het aantal uitkeringen aan jongeren is meer dan verdubbeld.

zijn dan in februari en mocht niet hoger zijn dan € 550 bruto. Vanwege het lage aantal aanvragen hebben we op sociale media extra aandacht aan de TOFA besteed. De aanvraagperiode werd met twee weken verlengd tot en met 26 juli.

De uitvoering van de regeling is goed verlopen. Er zijn bijna 23.300 aanvragen verwerkt. Daarvan is 51% afgewezen. Bij ruim 12% ervan was er geen sprake van een minimaal inkomstenverlies van 50%. Bij ruim 55% had de aanvrager te weinig salaris ontvangen in februari of te veel in april. In totaal is € 18,6 miljoen uitbetaald. Tegen TOFA-beslissingen zijn 3.142 bezwaren ingediend.

Ontslagaanvragen

Doel van de NOW is behoud van werkgelegenheid. Dat is in 2020 gelukt: de regeling heeft een dempende invloed gehad op het aantal ontslagen (en daarmee op de WW). Desondanks kregen we in 2020 te maken met 31.662 ontslagaanvragen, bijna twee keer zoveel als we hadden verwacht. 90% van de aanvragen werd ingediend om bedrijfseconomische redenen, 10% vanwege langdurige arbeidsongeschiktheid. Op de momenten dat het steunpakket voor werkgevers wijzigde, liepen de aantallen gedurende korte periodes extra op, soms met meer dan 300%. ■



'IEDEREEN ZAT MET BONZEND HART TE KIJKEN'

Strategisch beleidsadviseur **Maurien Klomp** over aanloop naar opening NOW-loket

'Het is wel heel bijzonder om vanuit je huis-kamer een proces te helpen opzetten dat werkgevers in Nederland van miljarden steun voorziet.' Maurien Klomp is strategisch beleidsadviseur bij UWV en sinds mei 2020 lid van het NOW-team. Op vrijdag 13 maart verliet ze het pand om pas na maanden (tijdelijk) weer naar kantoor terug te keren.

Op 17 maart 2020 kondigde het kabinet een economisch steunpakket aan, waarvan de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW) onderdeel was. In één weekend tijd legden strategisch beleidsadviseurs van UWV en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de basis voor de NOW. 'Daarna werd het een race tegen de klok. Die basis moest worden uitgewerkt, systemen gebouwd en getest en dat alles tegelijkertijd. Alle divisies van UWV, iedereen was erbij betrokken. Dat gaf een groot gevoel van: we doen het met z'n allen. Wat normaal in een jaar gebeurt, was nu in drie weken rond.'

Enorme opluchting

Op 6 april ging het aanvraagloket voor de NOW-1 open. 'Dat is heel spannend geweest. Er waren voortdurend korte lijnen met de uitvoerende directies en de raad van bestuur. We moesten door en alles moest snel. Mensen hebben keihard naar dat moment toe gewerkt. Op die maandag zat iedereen met bonzend hart te kijken. Werkt het? Houdt de server het? Kunnen we het aan? Gaan de voorschotbetalingen in één keer foutloos? Er heerste een enorme opluchting toen het allemaal goed bleek te gaan.' Daarna achteroverleunen was er niet bij. 'Er zijn duizenden losse eindjes opgelost en later nog een paar structurele wijzigingen aangebracht. Zo was aanvankelijk geen rekening gehouden met seizoensarbeid bijvoorbeeld.'

Steeds ingewikkelder

Het geld dat UWV uitkeert, is een voorschot. UWV moet achteraf definitieve berekeningen maken, nabetalen doen of te veel betaalde voorschotten terugvorderen. Dat gebeurt sinds oktober. 'Uitvoeringstechnisch werd het steeds ingewikkelder. Er kwamen drie NOW-regelingen met in totaal vijf

verschillende aanvraagperiodes en voor al die periodes komen er ook weer definitieve berekeningen. Niemand had gedacht dat het zo lang zou duren. Het werk is alleen maar meer geworden, een jaar later worden er nog steeds mensen aangenomen en opgeleid.'

Buiten de boot

Naarmate de tijd verstreek, werd duidelijk dat sommige werkgevers buiten de boot vielen. Vaker werd om maatwerk geroepen. 'De regeling was opgezet om werkgevers zo snel mogelijk te kunnen uitbetalen. Dat proces is geautomatiseerd, als een losstaand iets om de bestaande structuur binnen UWV heen gebouwd. Maatwerk is lastig.' Dat levert soms moeilijk uit te leggen situaties op. 'Wij moeten aanvraagprocessen gescheiden houden, terwijl het voor de werkgever één NOW is. Als hij voor de ene regeling nog tienduizend euro moet bijbetalen en voor de andere datzelfde bedrag terugkrijgt, kunnen we dat niet tegen elkaar wegstrepen. Dat vergt heldere communicatie. Ik vind het mooi dat we een simulatietool hebben ontwikkeld, waarmee de werkgever zich in ieder geval goed kan voorbereiden.'



'ZONDER DE NOW HAD IK MENSEN MOETEN ONTSLAAN'

Robert Haagsman wist zijn fietsenwinkel overeind te houden

Dankzij creatief ondernemerschap en met steun van de NOW weet fietsenwinkel Gerard Metz in Assendelft het hoofd boven water te houden. Eigenaar Robert Haagsman hoefde niemand te ontslaan.

Als iemand een grasmaaiër ter reparatie aanbiedt, pakt Robert Haagsman van fietsenwinkel Gerard Metz in Assendelft hem ook aan. Want hij is een echte ondernemer, die ook – of juist – in moeilijke tijden creatieve oplossingen zoekt om zijn bedrijf draaiende te houden. En moeilijke tijden zijn het voor Haagsman, net als voor talloze ondernemers die getroffen worden door de gevolgen van de coronapandemie. Hij zag zijn omzet in april vorig jaar 'in elkaar storten,' zegt hij: 'We hebben

veel oudere klanten en die kwamen niet meer buiten. Ik heb meteen in het begin de NOW aangevraagd, en later ook de TVL (Tegemoetkoming Vaste Lasten), want ik heb de zaak nog niet zo lang geleden van Gerard Metz overgenomen en kreeg het wel benauid.'

Niet op een krukke

Haagsman stuurde in de beginperiode van corona telkens twee van zijn vier medewerkers op betaald verlof en met de derde hield hij de werkplaats open. Hij plaatste ook advertenties in lokale kranten, want, zegt hij, 'je kunt wel op een krukke blijven zitten, maar je moet die omzet omhoog zien te krijgen. In die advertenties bood ik aan om fietsen bij de klant thuis op te halen, te repareren en weer terug te brengen.' Die aanpak werkte en bovendien steeg de verkoop van fietsen weer, toen mensen in de gaten kregen dat vakantie er niet in zat

en ze in plaats daarvan in eigen land gingen fietsen. Omdat Haagsman met behulp van de NOW zijn omzetverlies onder de 20 procent heeft weten te houden, heeft hij inmiddels de volledige NOW van de eerste periode terugbetaald.

Zwaar Q1

Het is Haagsman tot nu toe gelukt om het hoofd boven water te houden, maar hij besloot in december wel om de NOW 3.2 aan te vragen. 'Die hoef ik waarschijnlijk niet terug te betalen, want de eerste drie maanden van dit jaar waren dramatisch,' zegt hij. 'Ik denk wel dat het nog een redelijk jaar kan worden, al komen er wel te weinig fietsen binnen uit China.' Ook dat is een gevolg van de coronapandemie. Haagsman zal niet aarzelen om weer gebruik te maken van regelingen, mocht dit nodig zijn. 'Ik was blij met de NOW. Anders had ik mensen moeten ontslaan.'



ARBEIDSBEMIDDELING bleef op peil

De coronacrisis had in 2020 grote impact. Ondanks de steunmaatregelen verloren veel mensen hun werk. Onze dienstverlening om WW-gerechtigden en mensen met een arbeidsbeperking richting werk te ondersteunen hebben we vanaf half maart telefonisch en digitaal voortgezet. **Vanaf half juni konden we weer mondjesmaat klanten ontvangen op de kantoren.** We zijn erin geslaagd onze dienstverlening op peil te houden.

Gevolgen coronacrisis voor onze dienstverlening

Bij de eerste lockdown is alle face-to-facedienstverlening op de vestigingen stopgezet: inlooppreekuren, gesprekken, groepsgewijze ondersteuning, banenmarkten, speeddates met werkgevers et cetera. We hebben meteen telefonische en online alternatieven geboden aan uitkeringsgerechtigden met een WW- of arbeidsongeschiktheidsuitkering.

WEBINARS

In de loop van het jaar hebben we de online alternatieven uitgebreid met bijvoorbeeld workshops via beeldbellen en webinars. Deze alternatieven werken goed voor werkzoekenden die de Nederlandse taal beheersen. Voor niet-digivaardigen en laaggeletterden is het lastig om de online selfservice-instrumenten te gebruiken. Daar hebben zij hulp bij nodig. Hen helpen we

telefonisch. Bij dienstverlening aan niet-Nederlandstaligen is de inzet van tolken nodig.

GESPREKKEN OP KANTOOR

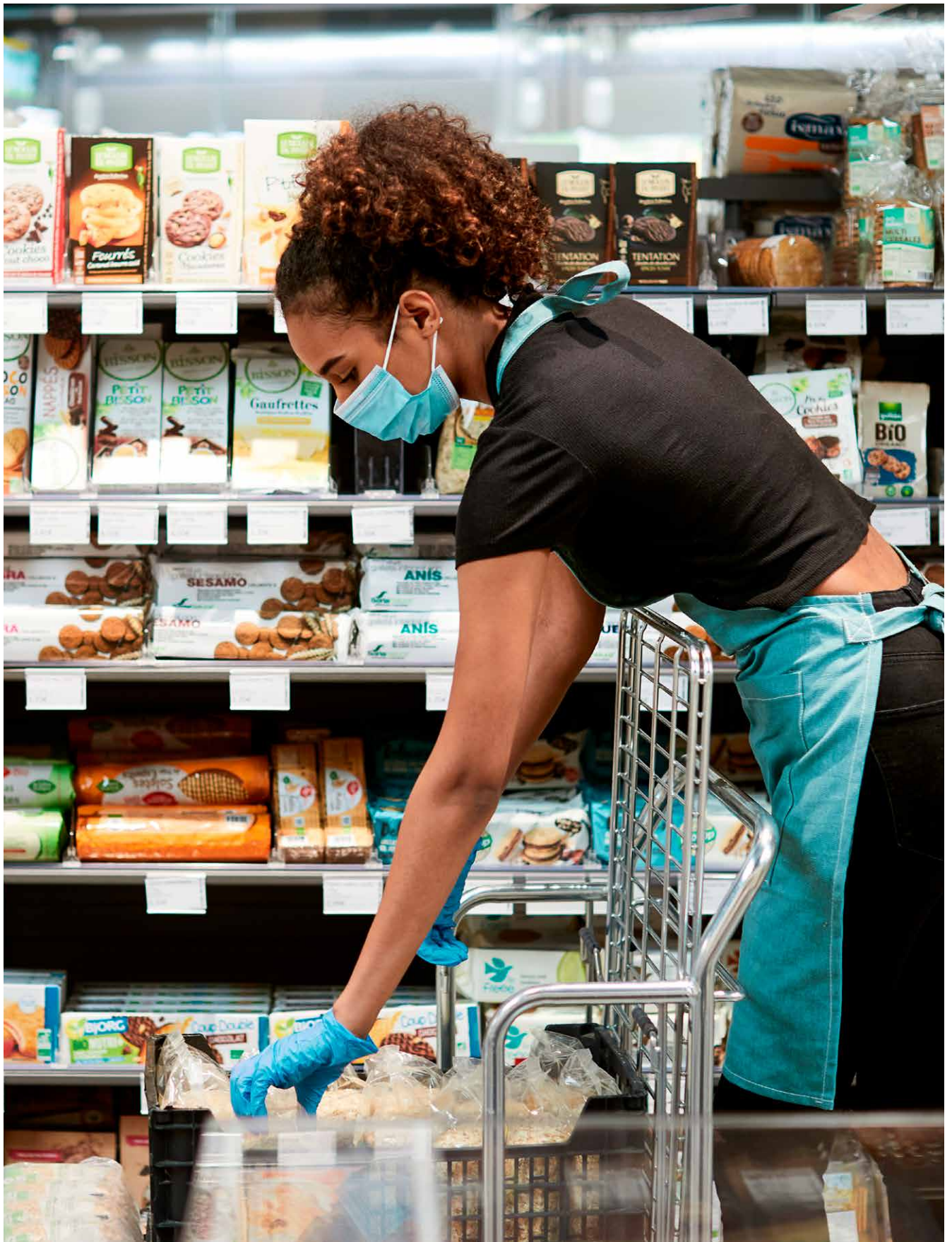
Sinds half juni waren er weer gesprekken mogelijk op de vestigingen. We nodigden op beperkte schaal WW-gerechtigden uit die moeite hebben met digitale dienstverlening en WW-gerechtigden die om een andere reden hun uitkering niet digitaal kunnen aanvragen. Verder gaven we voorrang aan oriëntatiegesprekken met nieuwe WIA/WGA-uitkeringsgerechtigden, gesprekken met niet-digivaardige uitkeringsgerechtigden met een arbeidsbeperking en coachingsgesprekken met Wajongers. Na de aanscherping van de coronamaatregelen voerden we sinds eind september alle gesprekken met WW'ers weer telefonisch. De gesprekken met WGA'ers en Wajongers werden eind 2020 in verband met de tweede lockdown afgeschaald.

BEVEILIGD BEELDBELLEN

Een deel van de mensen met een arbeidsbeperking is vanwege besmettingsgevaar of omdat zij tot een risicogroep behoren, bang om in contact te treden met UWV of met re-integratiebedrijven die hen begeleiden. Geven mensen bijvoorbeeld aan dat zij liever telefonisch contact hebben dan een face-to-facegesprek, dan willigen we dat verzoek in. Sinds half juni is ook beveiligd beeldbellen beschikbaar voor klantcontacten. Het wordt relatief gezien nog niet veel ingezet, maar biedt in bepaalde situaties wel voordelen. Het is persoonlijker dan bellen en het maakt het mogelijk ook non-verbale signalen op te merken. De ervaringen zijn tot nu toe overwegend positief.

AFSPRAAK NAKOMEN

Bij gesprekken op de vestiging komt het regelmatig voor dat mensen niet op hun afspraak verschijnen. Bij de telefonische



Ondersteuning bij het vinden van werk

Persoonlijke ondersteuning

We voeren werkoriëntatiegesprekken met WW'ers die naar onze inschatting hulp nodig hebben bij het vinden van werk. Tijdens die gesprekken nemen we hun actuele situatie door, bespreken we hoe wij hen desgewenst kunnen ondersteunen richting betaald werk en leggen we uit wat hun verplichtingen zijn.

218.400

werkoriëntatie-
gesprekken
met WW'ers

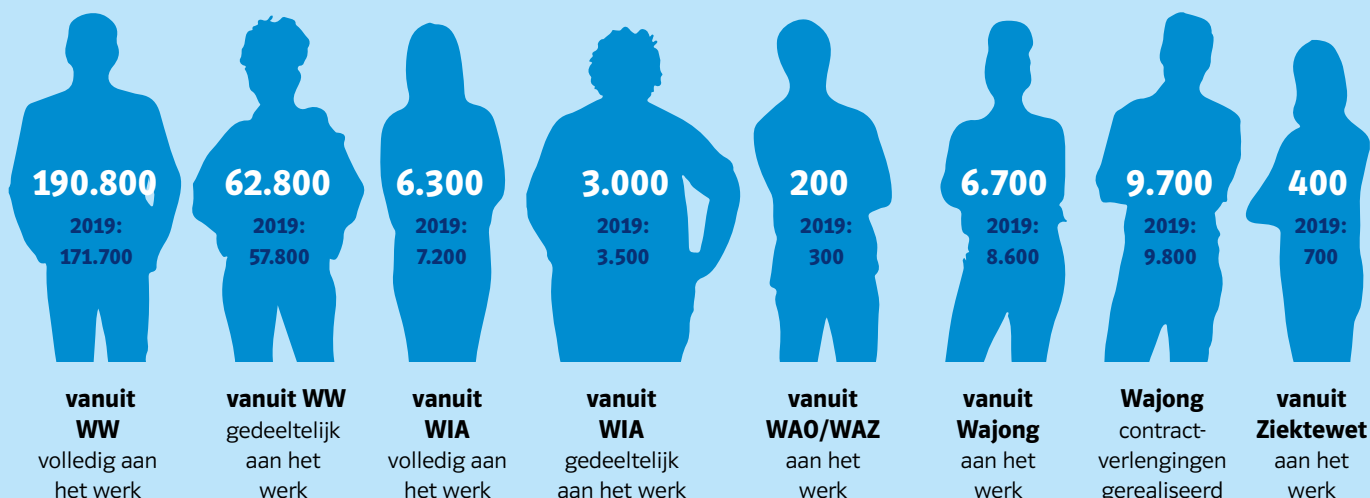
49.800

gesprekken met
Wajongers met
arbeidsvermogen
die niet werken

12.500

werkoriëntatie-
gesprekken met
WGA'ers

Uitstroom naar werk



Inzet re-integratiediensten en voorzieningen

31.500
re-integratiediensten
ingekocht

41.800
werkvoorzieningen ingezet
voor mensen met een arbeids-
ongeschiktheidsuitkering

2.700
scholingen ingekocht voor mensen
met een arbeidsongeschiktheids-
of Ziektewet-uitkering.

4.800
onderwijsvoorzieningen
toegekend

500
tolkvoorzieningen aan
nieuwe klanten toegekend

4.400
scholingen aangevraagd
voor WW'ers



► afspraken lukte het vrijwel altijd om contact te krijgen. Kwam een WW-gerechtigde zijn telefonische afspraak niet na, dan was het juridisch niet mogelijk om een maatregel op te leggen. Sinds medio februari 2021 kan dat wel en gebeurt dat ook.

Bij mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering werd niet gehandhaafd als ze geen gehoor gaven aan een uitnodiging van UWV, ongeacht of het om een fysieke of telefonische afspraak ging. Sinds eind 2020 is deze groep verplicht een wijziging van hun telefoonnummer door te geven en om bereikbaar te zijn voor een telefonische afspraak. Sinds 1 januari 2021 zijn we daarom weer gaan handhaven als uitkeringsgerechtigden niet bereikbaar zijn of niet op een afspraak verschijnen.

VOORZIENINGEN

Omdat face-to-facecontact vanaf half maart niet meer mogelijk was, konden we tijdelijk bijvoorbeeld ook geen werkplekonderzoeken of aanpassingen aan auto's voor mensen met een arbeidsbeperking doen. Sinds maart was er daarnaast een toename van het aantal opdrachten voor tolken op afstand en een afname van tolkopdrachten op locatie. Ook ontvingen we het afgelopen jaar steeds vaker verzoeken van uitkeringsgerechtigden met een arbeidsbeperking voor werkvoorzieningen voor de thuiswerkplek.

Arbeidsbemiddeling en re-integratie voor WW'ers

Vanwege de hogere instroom in de WW is de capaciteit van adviseurs werk in 2020 met ruim 300 fte's uitgebreid. Deze nieuwe collega's moesten eerst een opleiding doorlopen. Die was van de gebruikelijke tien naar zeven maanden teruggebracht.

De extra werkdruk door de coronacrisis is in sommige regio's groter dan in andere. Sinds half november 2020 wordt in de regio Groot Amsterdam ervaring opgedaan met een landelijk ondersteuningsteam WW. Adviseurs werk uit regio's waar de werkdruk minder hoog is, springen via dit team hun collega's in Groot Amsterdam bij door telefonische werkoriëntatiegesprekken over te nemen.

Dat we de WW-dienstverlening ondanks de coronacrisis op peil kunnen hebben houden, blijkt ook uit de klanttevredenheid daarover: die is licht gestegen van 8,0 naar 8,1.

RESULTATEN

We voeren werkoriëntatiegesprekken met mensen die naar onze inschatting hulp nodig hebben bij het vinden van werk. Daarvoor maken we gebruik van de Werkverkenner. Dit is een op wetenschappelijke basis ontwikkelde online vragenlijst. Die geeft inzicht in de kans op werkhervatting binnen een jaar en de factoren die daarop van invloed zijn. 81.165 van de 218.445 gevoerde werkoriëntatiegesprekken hielden we met werkzoekenden die volgens de Werkverkenner minder dan 50% kans hebben om binnen één jaar volledig op eigen kracht werk te vinden. Dat zijn er veel (71%) meer dan een jaar daarvoor. Dat komt doordat het aantal WW'ers is toegenomen. Andere reden is dat WW'ers gesprekken vrijwel niet meer afzeggen sinds we die vanwege de coronacrisis alleen nog telefonisch voeren. 90,2% van de gesprekken vond tijdig (binnen vier weken nadat het recht op uitkering is vastgesteld) plaats.

De afspraak met het ministerie van SZW is dat we jaarlijks minimaal 5.000 langdurig werklozen een passend werkaanbod met intensieve dienstverlening doen. Vanwege de coronacrisis waren voor deze groep minder banen beschikbaar. We hebben in 2020 4.178 keer zo'n passend werkaanbod gedaan, waarmee we voor 84% aan deze afspraak voldoen.

UITSTROOM NAAR WERK VANUIT EEN WW-UITKERING

In 2020 zijn 190.800 WW-gerechtigden uitgestroomd naar werk (2019: 171.700). Dit aantal is inclusief 64.600 mensen die na werkhervatting geen inkomstenformulier meer hebben ingevuld (2019: 37.300) en 26.800 mensen die na werkhervatting afzien van hun resterende, vaak kleine, WW-uitkering (2019: 11.500). Daarnaast waren er eind 2020 62.800 mensen aan het werk met een aanvulling vanuit de WW (eind 2019: 57.800).

Arbeidsbemiddeling en re-integratie voor mensen met een arbeidsbeperking

We zetten ons in om mensen met een arbeidsbeperking aan werk te helpen en te houden. Maatwerk bieden is uitgangspunt voor onze dienstverlening aan zowel WGA'ers als Wajongers. Dit wordt voor een belangrijk deel ingevuld met producten en diensten die we inkopen bij re-integratiebedrijven. Vooral Wajongers ondersteunen we aanvullend met de inzet van voorzieningen.

Ook tijdens de coronacrisis hebben we gewerkt aan het op orde brengen en doorontwikkelen van de basale dienstverlening voor mensen met een WIA/WGA-uitkering. We willen hen in beeld brengen en houden met behulp van oriëntatie- en coachingsgesprekken gedurende in principe vijf jaar. Daarbij hebben we minimaal één en gemiddeld twee contactmomenten per jaar. Naast ingekochte re-integratiedienstverlening zetten we ook eigen dienstverlening in, zoals competentietesten en bemiddeling. We hebben in 2020 de uitvoeringscapaciteit vergroot en de sturing en controle versterkt. Daarnaast investeren we in het vakmanschap van onze mensen.

RESULTATEN WIA

We richten ons vooral op de WGA'ers die sinds 2017 onze re-integratiedienstverlening zijn ingestroomd omdat ze het einde van de wachttijd voor de WIA hadden bereikt. In 2020 hebben we gemiddeld 2,6 keer gesproken met mensen uit deze doelgroep (de norm is 1,8 gesprek). We spraken 96% van hen (31.466 van de 32.743) minimaal 1 keer per jaar (de norm is 90%).

In 2020 zijn 17.532 nieuwe WGA'ers ingestroomd in onze re-integratiedienstverlening. We voerden 12.455 werkoriëntatiegesprekken en stelden 13.559 (eerste) werkplannen op. We hebben in 2020 10.190 re-integratietrajecten ingekocht voor WGA'ers. We zien dat het aantal werkhervattingen als gevolg van de coronacrisis lager is dan in 2019.



► RESULTATEN WAJONG

In 2020 hebben we contact gehad met 49.769 (94%) van de 53.000 Wajongers met arbeidsvermogen die niet werken of voor wie geen re-integratietraject is ingekocht. Gemiddeld voerden we 2,0 gesprekken per Wajonger. Tijdens die gesprekken nemen we hun actuele situatie door, bespreken we hoe wij hen desgewenst kunnen ondersteunen richting betaald werk en leggen we uit wat hun verplichtingen zijn. Naast het (opnieuw) plaatsnemen is ook het aan het werk houden van Wajongers een belangrijke taak van UWV. In 2020 zijn met onze hulp 9.721 contracten verlengd (2019: 9.828).

Op verzoek van het ministerie van SZW zijn we in 2019 gestart met een verkenning van de dienstverleningsbehoefte van Wajongers met een vast dienstverband bij een reguliere werkgever of die als zelfstandige werken. Tot en met eind 2020 hebben we circa 13.000 werkende Wajongers benaderd. Circa 1.100 gaven aan dat ze behoefte hebben aan ondersteuning. In overleg met het ministerie is besloten deze vorm van ondersteuning een regulier onderdeel van onze dienstverlening te laten zijn.

Sinds 2010 hebben mensen die gebruikmaken van de oude Wajong (oWajongers) de mogelijkheid om over te stappen naar de Wajong 2010. Als gevolg van de Wet vereenvoudiging Wajong die per 2021 in werking is getreden, is overstappen gunstiger geworden. Begin oktober 2020 hebben we aan circa 13.000 werkende oWajongers een brief gestuurd om hen op de overstapmogelijkheid te attenderen. Ruim 6.300 oWajongers gaven aan daarvan gebruik te willen maken. De overstapgesprekken vinden in de tweede helft van 2021 plaats. De overstap wordt dan met terugwerkende kracht geëffectueerd per 1 december 2020.

UITSTROOM NAAR WERK VANUIT EEN ARBEIDSONGESCHIKTHEIDSUITKERING

De arbeidsmarkt is in 2020 verslechterd, zeker voor werkzoekenden met een beperking. Het aantal mensen met een WIA-uitkering dat in 2020 werk vond, was 13% lager dan in 2019. Voor mensen met een Ziektewet-uitkering was dat aantal 44% lager en voor mensen met een WAO- of WAZ-uitkering 39%. We konden 6.675 Wajongers

SCHOLINGSBUDGET WW

Het Scholingsbudget WW is extra geld dat we kunnen inzetten voor de scholing van werkzoekenden met een WW-uitkering. In 2020 zijn er 4.374 scholingen aangevraagd voor een bedrag van € 10,6 miljoen. Uit de maandelijkse rapportages blijkt dat de meeste opleidingen zijn gericht op beroepen in transport en logistiek (29%), in ICT (13%), in techniek en bouw (11%) en in pedagogische beroepen (9%).

aan werk helpen, 22% minder dan in 2019. De doelstelling was 8.000 plaatsingen. Eind 2019 waren er 56.600 Wajongers aan het werk. In juni 2020 waren het er nog maar 55.300, dat is een afname met 1.300 in een half jaar tijd. (De cijfers voor heel 2020 zijn pas later in 2021 beschikbaar.)

Voorzieningen en re-integratiediensten

Omdat mensen met een beperking vaak een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben, kopen we re-integratiediensten en scholing in om hen werkfit te maken en naar werk te begeleiden. Voor mensen met arbeidsvermogen voor wie die stap naar werkfit maken nog te groot is, kopen we diensten in die hen helpen om zo ver te komen. Daarnaast verstrekken we hulpmiddelen die ervoor zorgen dat ze hun werk goed kunnen doen, onderwijs kunnen volgen of goed kunnen functioneren in hun dagelijks leven.

RE-INTEGRATIEDIENSTEN

Voor mensen met een Ziektewet- of arbeidsongeschiktheidsuitkering hebben we in 2020 31.486 re-integratiediensten ingekocht. Dit zijn er 3.102 meer dan in 2019. We houden bij hoeveel re-integratiediensten leiden tot een plaatsing in betaalde arbeid. Eind 2020 had 46,1% van de in 2017 gestarte trajecten tot betaald werk geleid en 48,3% van de in 2018 gestarte trajecten. Voor trajecten die in 2019 zijn gestart, was het percentage

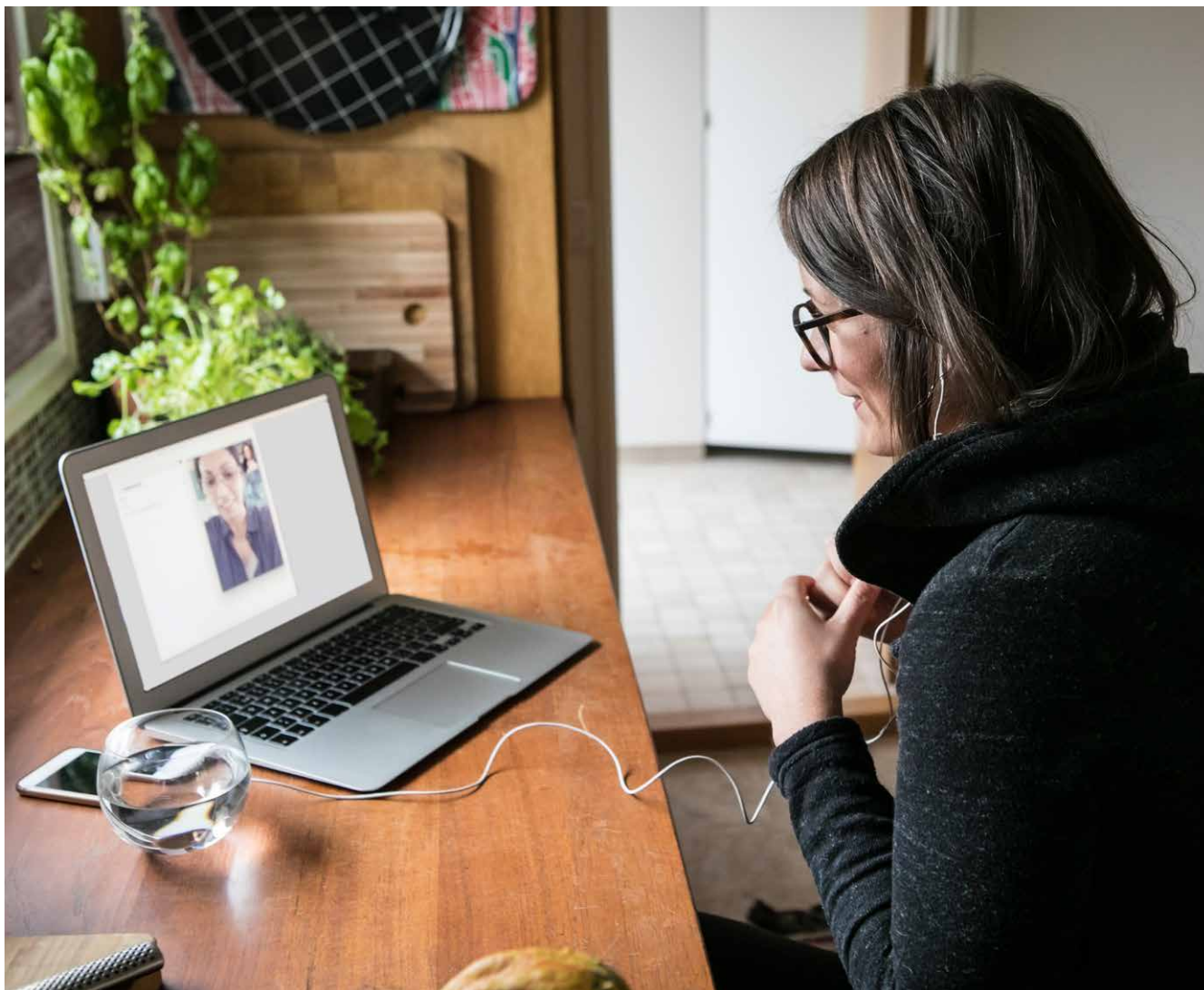
eind 2020 41,8%. Dit percentage kan stijgen, omdat deze trajecten nog tot een plaatsing kunnen leiden. Verder hebben we in 2020 voor deze groep klanten 2.708 scholingen ingekocht. Er zijn 2.602 scholingen afgesloten, waarvan 1.992 met een diploma.

VOORZIENINGEN

UWV verstrekt de voorzieningen voor werk en onderwijs. De tolkvoorziening verstrekken we voor werk, onderwijs en dagelijks functioneren. In 2020 hebben we 41.809 werkvoorzieningen ingezet voor mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering (2019: 44.871), waarvan de meeste voor Wajongers (29.977). In opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) hebben we 4.805 onderwijsvoorzieningen toegekend. Dat zijn er minder dan in 2019 (5.135). In opdracht van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) kenden we 514 tolkvoorzieningen voor het dagelijks functioneren toe aan nieuwe klanten. 475 personen met een lopende voorziening hadden meer tolkuren nodig. Al deze aanvragen zijn toegekend. 95% van alle aanvragen voor voorzieningen is tijdig – binnen acht weken – afgehandeld. Dat is ruim boven de met het ministerie van SZW afgesproken norm van 90%.

Dienstverlening in de arbeidsmarktregio's

Sinds het begin van de coronacrisis hebben wij werkgevers bijgestaan met advies en informatie, zowel in de krimp- als kansrijke sectoren. We bemiddelen werkzoekenden uit krimpsectoren versneld naar vacatures in kansrijke sectoren. Samen met gemeenten hebben we voorlopers van de regionale mobiliteitscentra opgezet. Die bieden ondersteuning aan werkgevers en werknemers. Daarbij konden we gebruikmaken van de infrastructuur die met het programma Perspectief op Werk (PoW) landelijk is neergezet en de middelen die daarvoor beschikbaar zijn gesteld. Tegelijkertijd konden we de ervaringen benutten die we met mobiliteitsdienstverlening hebben opgedaan in specifieke situaties, zoals bij de Hemwegcentrale in Amsterdam en VDL Nedcar in Born.



In de loop van 2020 is bij meerdere partijen het besef gegroeid dat een dergelijke vorm van mobiliteitsdienstverlening een effectieve manier kan zijn om de gevolgen van de coronacrisis op te vangen. UWV is dan ook actief betrokken geweest bij de beleidsvoorbereiding om mobiliteitsteams in 35 arbeidsmarktregio's in te richten.

REGIONALE MOBILITEITSTEAMS

Samen met sociale partners, gemeenten, onderwijs, Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) en de ministeries van OCW en SZW heeft UWV op 30 november de intentieverklaring crisisdienstverlening door regionale mobiliteitsteams ondertekend. Het doel is om gezamenlijk passende begeleiding naar werk te bieden aan mensen die als gevolg

van de coronacrisis ontslagen dreigen te worden, in onzekerheid verkeren en ondersteuning kunnen gebruiken. Uiteindelijk moet elk van de 35 arbeidsmarktregio's een regionaal mobiliteitsteam hebben, waaraan gemeenten, sociale partners, onderwijs en UWV deelnemen. De eerste teams zijn in november gestart in de arbeidsmarktregio's Groot Amsterdam, Midden-Brabant en Midden-Utrecht. Dankzij het zogeheten 'ontschotte' budget kan dienstverlening die door een van de partners is ingekocht, breed beschikbaar worden gesteld. Zo komt het hele palet aan dienstverlening voor elke werkzoekende beschikbaar. Vooruitlopend op de inrichting van de regionale mobiliteitsteams hebben we onze WW-dienstverlening breder beschikbaar gesteld. Sinds 7 december 2020 kunnen

werkgevers daar een beroep op doen voor werknemers die binnen vier maanden werkloos dreigen te raken. Zodra een regionaal mobiliteitsteam actief wordt, neemt dat de uitvoering van deze dienstverlening over.

ARBEIDSMARKT EN ONDERWIJS

Omdat er in bepaalde sectoren en beroepen veel banen verdwijnen en er in andere juist personeelstekorten zijn, is scholing een essentiële factor in de dienstverlening van de regionale mobiliteitsteams. Ook de Leerwerkloketten spelen daarbij een belangrijke rol. Een Leerwerkloket is een regionaal samenwerkingsverband van gemeente, UWV en ROC. Het geeft kosteloos en onafhankelijk scholings- en loopbaanadvies aan iedereen. ■



Dankzij de hulp van een arbeidsdeskundige Aloys van der Moolen parkeert **Marlice Karremans** haar scootmobiel voor de deur

Als de arbeidsdeskundige van UWV er niet was geweest, had Marlice Karremans geen parkeerplek voor de deur gehad. 'Ik ben blij dat ik zo goed contact met hem heb', zegt ze. 'Het is heel fijn als iemand persoonlijke aandacht voor je heeft.'

Marlice Karremans' toekomst werd in een klap weggevaagd toen ze 23 jaar geleden, 21 jaar oud, een auto-ongeluk kreeg. Ze liep hersenletsel op, waardoor de linkerkant van haar lichaam spastisch werd. Ze kan haar linkerarm niet gebruiken en loopt met een stok. Ze zit een deel van de tijd in een rolstoel en rijdt buitenshuis in een scootmobiel. Na haar ongeluk ruilde Karremans haar studie tandheelkunde in voor een grafische en een administratieve opleiding. Ze had diverse banen, die ze 'eigenlijk altijd op eigen kracht vond', zo benadrukt ze. Via UWV volgde

Karremans wel een sollicitatietraining en ze had een paar proefplaatsingen, waarbij UWV de eerste drie maanden haar uitkering doorbetaalde. 'Ik heb die proefplaatsingen ook gebruikt om aantrekkelijk te zijn voor de werkgever, onder het motto 'Met mij loop je weinig risico.' Bij elke baan zorgde UWV tevens voor voorzieningen voor haar werkplek, zoals een headset om te kunnen telefoneren.

Twee treden

Karremans werkte al meer dan 12 jaar bij een zorginstelling voor mensen met autisme, toen deze een paar jaar geleden werd overgenomen. Ze kon aan de slag in een andere functie, maar moest daarvoor wel naar een andere locatie. De hoofdingang daar was alleen toegankelijk via een trapje van twee treden: lastig voor Karremans' rolstoel. Daarom diende ze via haar werkgever een aanvraag voor een voorziening in bij UWV. Die kwam terecht bij arbeidsdeskundige Aloys van der Moolen. 'Ik bekijk altijd wat het probleem is en of een voorziening wel nodig is. Ik kijk eerst of

het organisatorisch kan worden opgelost. Wellicht kan de afdeling van de werknemer naar de begane grond verhuizen.'

Zelfstandigheid

Dat kon bij Karremans niet, dus zorgde Van der Moolen voor een plateaulift en knoppen bij de deuren zodat Karremans deze zelf kan openen. 'Zelfstandigheid is voor iedereen belangrijk, dus ook voor mensen met een arbeidshandicap.' Van der Moolen kijkt ook altijd of de klant meer nodig heeft dan is aangevraagd. 'Dingen waar iemand misschien zelf niet eens aan gedacht heeft.' Zo zag hij dat er geen gereserveerde parkeerplaats voor Karremans was. Hij adviseerde haar werkgever om dat te regelen en dat advies werd opgevolgd. Karremans had ook een nieuwe trippelstoel nodig. Haar aanvraag stuitte op enige bureaucratie bij UWV. Van der Moolen nam contact op met de desbetreffende afdeling en zorgde voor snelle afhandeling. 'Ik kijk vanuit de klant naar het probleem: met welke oplossing is iemand geholpen?'



'PRACHTIG DAT WE IN ZO'N MOEILIJKE TIJD IETS VOOR ANDEREN KUNNEN BETEKENEN'

Dennis van Oers en Nicole van der Aa richtten het mobiliteits-team Midden-Brabant in

Al snel na de start bewees het mobiliteitsteam Midden-Brabant zijn reden van bestaan. Het begeleidde 32 ontslagen medewerkers van een taartenfabriek in Tilburg naar ander werk. 'Daar zaten veel laaggeschoolde werknemers bij, een moeilijke doelgroep', aldus Dennis van Oers.

Ze kenden een vliegende start, in september 2020. Tijdens een briefing in Utrecht kregen Dennis van Oers en Nicole van der Aa (beiden UWV Tilburg) te horen dat zij het mobiliteitsteam in hun regio mochten optuigen. En dat ze daarmee, naast Amsterdam en Utrecht, een van de koploperregio's in Nederland vormden. 'Dat was voor ons het signaal om met gemeenten en sociale partners als FNV en CNV in onze regio om tafel te gaan zitten en een team te formeren', aldus Van der Aa, manager Werkzoekendendienstverlening.

De opdracht was helder: mensen die door corona hun werk hebben verloren of dreigen te verliezen, krijgen ondersteuning bij een speciaal loket, het zogeheten mobiliteitsteam. Denk aan gerichte hulp bij vacatures, omscholing of kennismakingen met werkgevers.

Ondersteuning

Dat kwam goed uit, dachten ze. Want mensen van werk 'naar werk brengen' is iets wat de Werkgeversservicepunten al jaren doen. 'Mijn team ondersteunt werkgevers die in een moeilijke positie zitten, en daar zijn we bedreven in', zegt Van Oers, manager Werkgeversdienstverlening. Bij het opzetten van het mobiliteitsteam namen Van Oers en Van der Aa het voortouw in de verkennende gesprekken met de regionale partners. Het mooie was dat er zich ook meteen een groot project aandiende: het faillissement van een taartenfabriek in Tilburg, waarbij 100 mensen werden ontslagen. Van Oers: 'We moesten kijken of we medewerkers konden bijscholen of op een andere manier konden ondersteunen richting ander werk. Onze partner FNV

hielp daarbij.' De eerste signalen van bedrijven die hulp nodig hadden, kwamen via het Klantencontactcentrum (KCC) van UWV binnen. Dat waren werkgevers die een NOW-aanvraag hadden gedaan, en te kennen gaven afscheid te moeten nemen van personeel. 'Wij namen vanuit het team vervolgens proactief contact op met die werkgevers', vertelt Van der Aa. Bij elkaar waren er zo'n 30 meldingen.

Bredere dienstverlening

Van Oers: 'Dat je met andere dienstverleners aan tafel zit en ook van elkaars ingekochte dienstverlening gebruik kunt maken, zorgt voor een extra dimensie. Het past ook goed bij de plannen van UWV. Een bredere dienstverlening bieden aan burgers die hulp nodig hebben. Al voordat ze zich bij ons melden voor een uitkering.' Van der Aa knikt: 'Het is prachtig dat we in zo'n tijd iets voor anderen kunnen betekenen. Kijk naar de taartenfabriek. Het is een kwestie van tijd voordat we veel meer werkgevers en werknemers in nood kunnen helpen.'

Klanttevredenheid stijgt

De gemiddelde klanttevredenheid over de dienstverlening is in 2020 aanzienlijk gestegen. Dit geldt voor uitkeringsgerechtigden en vooral voor werkgevers. **De stijging is te danken aan de dienstverlening tijdens de coronacrisis en de NOW in het bijzonder.** Ons imago verbeterde daardoor. UWV heeft in de ogen van de klant zeer adequaat gereageerd op de ontstane situatie. De hogere klanttevredenheid zien we UWV-breed.

KLANTTEVREDENHEID WERKGEVERS

De klanttevredenheid van werkgevers is fors gestegen in 2020. De tevredenheid over de aanvraag en afhandeling van de NOW 1 en de NOW 2 is hoog. Ook werkgevers die geen NOW-aanvragen deden zijn meer tevreden dan in 2019.

KLANTTEVREDENHEID UITKERINGSGERECHTIGDEN

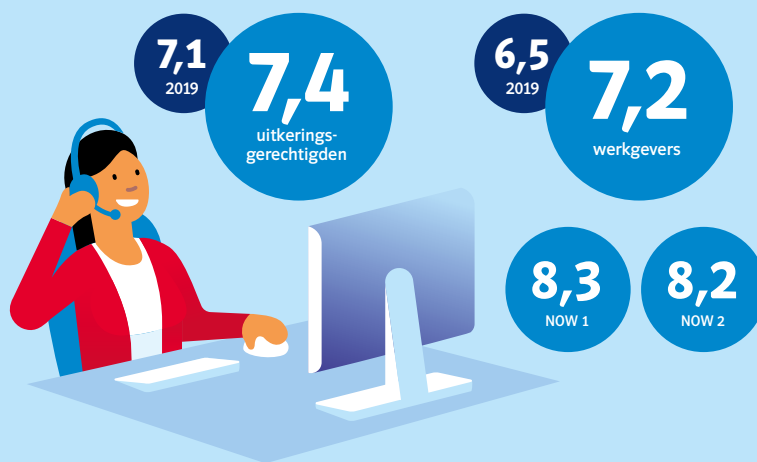
De klanttevredenheid van uitkeringsgerechtigden is ook aanzienlijk gestegen. Met name de klanttevredenheid van WW- en WIA-uitkeringsgerechtigden is toegenomen. Gemiddeld 80% was tevreden over de telefonische afhandeling van afspraken met een UWV-medewerker die vanwege de coronacrisis in de plaats kwamen van een gesprek op kantoor. Per 1 juli 2020 voert UWV de WIEG uit. De klanttevredenheid over de aanvraag en afhandeling van het extra geboorteverlof op grond van de WIEG is 7,7.

We hebben onze klanten ook gevraagd aan welk kanaal ze de voorkeur geven in de huidige situatie. De uitkomsten zijn divers, maar duidelijk is wel dat velen de digitale contacten waarderen. In het algemeen blijven de scores voor persoonlijk contact, ongeacht het kanaal, met UWV-medewerkers zeer hoog (circa 8).

AFHANDELING KLACHTEN

Wie ontevreden is over de handelwijze van UWV, kan een klacht indienen. In 2020 ontvingen we 6.588 klachten. Dit is 15% minder dan in 2019. We handelden 6.499 klachten af, een klein gedeelte

Klanttevredenheid 2020



daarvan was ingediend in 2019. Het lukte om 97,4% van de klachten (doelstelling is 95%) binnen de wettelijke termijn van zes weken, of – indien verdaagd – binnen tien weken af te handelen. Er worden veel klachten vroegtijdig opgelost doordat we meteen contact opnemen met de betrokkene en in goed overleg tot een oplossing proberen te komen. Het aantal klachten over uitkeringsbeslissingen afgezet tegen het totale aantal uitkeringsbeslissingen geeft de klachtintensiteit weer. In 2020 was de klachtintensiteit 0,19% (2019: 0,3%).

AFHANDELING BEZWAREN

In 2020 werden 85.000 bezwaren ingediend. Dat is bijna een kwart meer dan in 2019 (68.800). De toename hangt samen met de

economische gevolgen van de coronacrisis. Om de grotere toestroom te verwerken, hebben we de reguliere capaciteit met circa 40 fte's uitgebreid. Voor de bezwaren tegen NOW- en TOFA-beslissingen zijn tijdelijke eenheden ingericht. De afhandeling van de TOFA-bezwaren is afgerond, die eenheid is opgeheven. In 2020 hebben we 84.000 bezwaarzaken afgehandeld. Het percentage gegronde bezwaren is in 2020 met 23% lager dan in 2019 (25%). 31% van de bezwaarzaken is ingetrokken, dit is meer dan in 2019 (27%). Het aantal ingediende bezwaren over uitkeringsbeslissingen afgezet tegen het aantal voor bezwaarvatbare beslissingen geeft de bezwaarintensiteit weer. In 2020 was de bezwaarintensiteit 2,5% (2019: 2,2%). ■



Dienstverlening in de schijnwerpers

Diverse malen brachten we onze dienstverlening onder de aandacht.

Zowel voor werkzoekenden als voor werkgevers. Ook voerden we een campagne over de loopbaanmogelijkheden bij UWV zelf.



Oplossingen voor werkgevers

Onder de noemen 'Andere Tijden Andere Oplossingen' wezen we werkgevers in het najaar er op hoe onze proposities rondom ontslag, scholing voor personeel en de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid mogelijke oplossingen bieden voor hun werkgeversvraagstukken.



Benieuwd naar de verhalen? Kijk op www.uwv.nl/oplossingenvoorwerkgevers of scan de QR code.



Wat werkt voor jou

Wat voor de een werkt, werkt misschien niet voor de ander. Bij UWV hebben we voldoende oplossingen voor wie werk zoekt: er is altijd wel iets dat bij jou past. Dat was de strekking van twee campagneperiodes om werkzoekenden verder op weg te helpen naar werk.



Benieuwd naar de verhalen? Kijk op www.uwv.nl/watwerktvoorjou of scan de QR code.



Werken met Zinhoud

Vooraf via social media deelden we zes inspirerende verhalen waarin UWV-medewerkers vertellen over de inhoud en het plezier van werken bij UWV. Doel: de groep mensen bereiken die misschien nog niet aan UWV denkt als loopbaanmogelijkheid.



Bekijk alle verhalen op www.uwv.nl/zinhoud of scan de QR code.



UITKERINGEN op tijd en correct

De aantallen nieuwe en lopende uitkeringen zijn in 2020 gestegen voor de meeste grote wetten die UWV uitvoert. **Desondanks voldeden we ruimschoots aan de met het ministerie van SZW gemaakte afspraken over tijdige betaling.** Lukte het niet om de eerste betaling op tijd te doen, dan betaalden we de klant een voorschot. Mensen met ernstige schulden willen we 'warm' kunnen overdragen aan de gemeentelijke schuldhelpverlening. Samen met gemeenten verkennen we de mogelijkheden daarvoor.

Volumeontwikkelingen

WW

We handelden in 2020 56% meer WW-aanvragen af dan in 2019 (633.600 tegenover 407.100). Daarvan wezen we er 24% (154.500) af tegenover 19% (77.100) in 2019. Dat komt doordat aanvankelijk vooral uitzendkrachten en seizoenwerkers door de coronacrisis werkloos raakten. Zij hebben vaak niet voldoende weken gewerkt om voor WW in aanmerking te komen. Ook vroegen veel mensen uit voorzorg een uitkering aan. Waarschijnlijk omdat hun werkgevers gebruik konden maken van de NOW, ontvingen we daarna niet de informatie om de aanvraag te kunnen beoordelen. In dat geval wijzen we de aanvraag af.

FAILLISSEMENTSUITKERINGEN

Als een bedrijf failliet gaat, zorgt UWV dat de werknemers achterstallige loonbetalingen

en hun salaris (in de vorm van een faillissementsuitkering) ontvangen. Door de NOW was het aantal faillissementen in 2020 fors lager dan normaal. Er zijn ruim 21.600 faillissementsuitkeringen verstrekt, 23% minder dan in 2019. De uitbetaling gebeurde tijdig.

ZIEKTEWET

Het beroep op de Ziektewet is fors gestegen, al was het iets minder dan we eerst verwachtten. Er zijn in 2020 in totaal 8% meer Ziektewet-uitkeringen toegekend dan in 2019. De stijging deed zich vooral voor aan het begin van de coronacrisis. Er waren vooral veel meer toekenningen aan uitzendkrachten (een stijging van 84%). Deze stijging komt vooral doordat uitzendbureaus sinds de nieuwe uitzend-cao van eind 2019 meer uitzendcontracten met uitzendbeding (uitzendkrachten) afsluiten en minder contracten zonder uitzendbeding (einddienstverbanders).

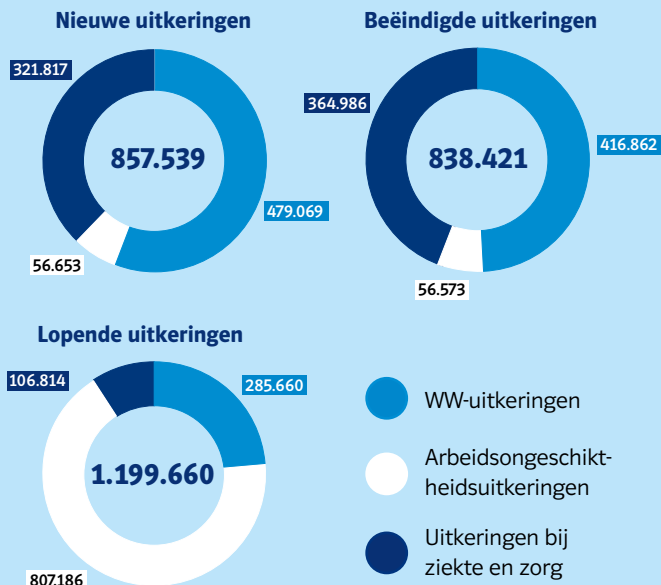
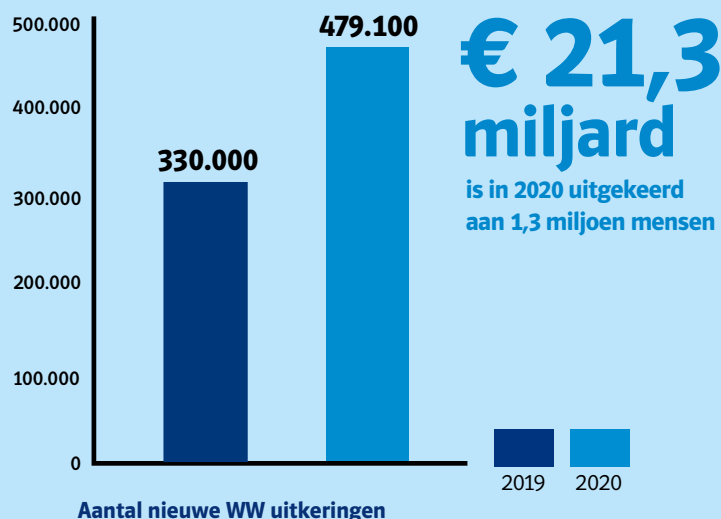
WIA EN WAO

In 2020 handelden we 62.500 aanvragen voor de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) af, ruim 3% meer dan in 2019. Van de aanvragen hebben we 32% afgewezen, hetzelfde percentage als in 2019. Meestal ging het om mensen die minder dan 35% arbeidsongeschikt werden bevonden of die wel geschikt bleken voor het eigen werk. Het aantal nieuwe uitkeringen nam toe met bijna 9%. Deze toename wordt voor de helft veroorzaakt doordat we vanwege de coronamaatregelen de sociaal-medische beoordeling voor de WIA/WGA (Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeids-geschikten) niet op tijd konden afronden. In die gevallen kenden we voorschotten toe. In 2020 ging het om 11.085 voorschotten op 72.034 WIA-aanvragen (15,4%). Dat zijn er aanzienlijk meer dan in 2019. Toen ging het om 4.442 voorschotten op



Uitkeringsverstrekking

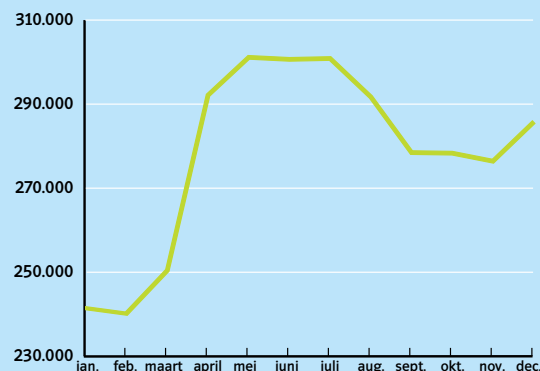
Aantallen uitkeringen 2020



Stijging WW-uitkeringen

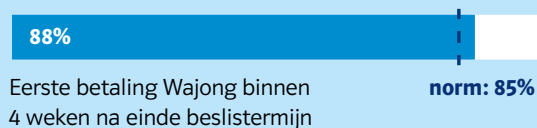
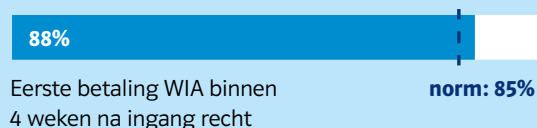
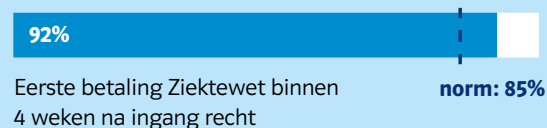
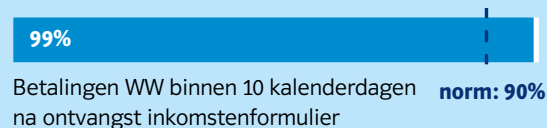
Het aantal WW-uitkeringen nam in 2020 bij alle leeftijden toe. De stijging was het grootst bij de jongeren: **het aantal uitkeringen aan jongeren is meer dan verdubbeld.**

De grootste toename van de WW deed zich voor bij de horeca. Hierna volgden het personenvervoer, de reisbranche en de cultuur-, sport- en recreatiesector.



Totaal aantal WW-uitkeringen per maand

Tijdigheid betalingen in 2020





► 69.655 WIA-aanvragen (6,4%). De voorschotten worden meegeteld als nieuwe uitkeringen. Bij de definitieve beoordeling wordt naar verwachting circa 30% van de aanvragen alsnog afgewezen. De WGA-uitkering telt dan weer mee als beëindigd.

Het aantal lopende WIA-uitkeringen steeg in 2020 verder met 21.500 (6,6%). Andersom neemt het aantal lopende uitkeringen voor de Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO), de voorloper van de WIA, in ongeveer hetzelfde tempo af. Eind 2020 was het aantal WAO-uitkeringen 21.900 (9,3%) lager dan eind december 2019.

WJONG

De Wajong 2015 (Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten) is alleen nog toegankelijk voor jonggehandicapten die duurzaam geen arbeidsvermogen hebben. We handelden 9.300 aanvragen af voor een Wajong 2015-uitkering, iets meer dan in 2019 (8.900). Hiervan werden er 5.200 (56%) afgewezen, omdat de aanvrager niet duurzaam volledig arbeidsongeschikt werd bevonden. In 2019 waren dat er 5.400 (60%). Het aantal Wajong 2015-uitkeringen steeg in 2020 met 3.900 (ruim 31%). Daartegenover staat een iets grotere daling (met bijna 5.000) van het aantal uitkeringen op grond van de oude Wajong (oWajong) en de Wajong 2010. Hierdoor blijft het totale aantal Wajong-uitkeringen licht dalen.

COMPENSATIEREGELING TRANSITIEVERGOEDING

Op 1 april 2020 werd de compensatieregeling transitievergoeding bij langdurige arbeidsongeschiktheid van kracht. Als een werknemer meer dan twee jaar ziek is, mag de werkgever de arbeidsovereenkomst beëindigen. De werknemer heeft dan recht op een transitievergoeding. De werkgever kan hiervoor compensatie aanvragen. In 2020 ontving UWV ruim 80.000 aanvragen. Daarvan zijn er ruim 53.000 toegekend, voor een bedrag van € 1,0 miljard. Van de aanvragen werd 95% tijdig, binnen een maand, afgehandeld. Op 1 januari 2021 ging ook de

compensatieregeling transitievergoeding bij ontslag wegens beëindiging van de werkzaamheden van de onderneming van start.

Tijdigheid en rechtmatigheid

TIJDIGHEID

Een van onze kerntaken is dat we, als het recht op een uitkering is vastgesteld, de juiste uitkering op tijd betalen. Over de tijdigheid van de eerste betaling maken we ieder jaar afspraken met het ministerie van SZW. We hebben al die afspraken ruim gehaald, ondanks de toegenomen aantallen. We betaalden 99% van de WW-uitkeringen binnen 10 kalenderdagen na ontvangst van het inkomstenformulier. Dat is zelfs een betere score dan in 2019 (98%).

RECHTMATIGHEID

Al onze handelingen moeten rechtmatig zijn, dat wil zeggen: in overeenstemming met de geldende regels en besluiten. Daarom controleren we altijd of uitkeringen correct zijn verstrekt en of de uitkeringsbeslissingen voldoen aan de wet- en regelgeving. Van alle uitkeringen in 2020 is 99,2% rechtmatig verstrekt.

Ondersteuning aan mensen met schulden

GESPECIALISEERDE KLANTADVISEURS

Schulden kunnen het perspectief op werk en deelname aan de maatschappij in de weg staan. UWV hecht er daarom groot belang aan dat schuldenproblematiek in een vroeg stadium wordt herkend en dat er adequaat hulp wordt geboden. We proberen eraan bij te dragen dat uitkeringsgerechtigden geen problematische schulden krijgen. We geven bijvoorbeeld een voorschot of verwijzen de klant door naar een budgetcoach. Klantadviseurs van ons Klantencontactcentrum kunnen daarvoor al jaren de hulp inroepen van een team gespecialiseerde klantadviseurs in Goes. We zien het aantal uitkeringsgerechtigden

voor wie we een minnelijke schuldregeling treffen, door de jaren heen gestaag groeien. Van de coronacrisis zien we nog geen effect. Ging het in januari 2018 nog om 1.668 mensen (1,6% van het totaal aantal (ex-)uitkeringsgerechtigden met openstaande vorderingen), een jaar later waren het er 2.258 (2,4%) en in december 2020 2.791 (2,9%).

UITGEBREIDERE DIENSTVERLENING VERTRAAGD

Van najaar 2018 tot en met voorjaar 2019 hebben we in Groot Amsterdam en Zuid-Limburg een pilot gedaan met een uitgebreidere dienstverlening voor mensen met schulden. Elke UWV-medewerker kan daarbij het speciale team in Goes inschakelen als hij of zij denkt dat een (ex-)uitkeringsgerechtigde behoefte heeft aan hulp. De klantadviseur gaat na wat binnen UWV mogelijk is en kan de klant – als die daarmee schriftelijk instemt – eventueel ‘warm’ overdragen aan een gemeentelijke instelling voor schuldhulpverlening. De klant hoeft dan zelf geen actie te ondernemen. We wilden deze werkwijze UWV-breed invoeren, maar moesten onze plannen tijdelijk staken als gevolg van de coronacrisis. In het vierde kwartaal hebben we de voorbereidingen hervat.

MAATWERK EN COULANCE BIJ INVORDEREN

Mensen die vanwege de coronacrisis een schuld aan UWV niet kunnen betalen, verlenen we drie maanden uitstel van betaling als ze daarom vragen. Na afloop van die periode onderzoeken we samen met de klant zijn betaalmogelijkheden. We streven naar betaling in twaalf termijnen. Lukt dat niet, dan krijgt hij nog eens zes maanden uitstel. Daarna wordt opnieuw contact opgenomen. Er zijn altijd maatwerkafspraken mogelijk. Ook zelfstandigen kunnen een voorlopige betalingsregeling krijgen. ■



'IK ZIE NU HOEVEEL WERK ER BIJ EEN UITKERING KOMT KIJKEN'

Peter Lindeboom werd vorig jaar uitkeringsdeskundige bij UWV

Aan de vooravond van de tweede lockdown ging Peter Lindeboom (51) bij UWV aan de slag als uitkeringsdeskundige. Hij is 'ontzettend blij' met zijn nieuwe baan.

'Na twee studies was ik in het werk van officemanager gerold. Eind 2019 werd ik werkloos en kwam ik in de WW terecht. Via UWV heb ik een heroriëntatietraject gedaan. Daaruit bleek dat ik graag voor en met mensen werk en dat het me ligt om gestructureerd te werken. In augustus zag ik de vacature bij UWV. Het uitzendbureau waar ik stond ingeschreven, vond mij er geschikt voor. Om te kijken of het ook klikte, had ik bij UWV een gesprek.'

Zinvol werk

'Ik wilde zinvol werk met een inhoudelijke uitdaging bij een non-profitorganisatie. Ik was ontzettend blij dat ik werd aangenomen. Spannend, zo'n nieuw traject. Zeker ook omdat ik werd ingewerkt op een coronaproof kantoor. Dat was wel een gekke gewaarwording.'

'We hebben eerst een theoretische opleiding van drie maanden gedaan: over alle wetten, maatregelen en toeslagen en zo. Die werd afgesloten met een toets. Het was redelijk veel leerstof. Dat is wel even wennen als je al zo lang niet meer hebt gestudeerd. Gelukkig hoeft je niets uit je hoofd te leren. Je kunt alles opzoeken, maar je moet wel weten waar je het kunt vinden. Een praktijkbegeleider helpt je de eerste tijd.'

'Ik vind het heel leuk om weer collega's te hebben. We hebben elkaar goed leren kennen de afgelopen tijd. Je werkt veel met systemen, codes en signalen uit die systemen. Goed met cijfers zijn is belangrijk, maar dat ben ik wel. Ik kan steeds meer zelfstandig afhandelen.'

Klantvriendelijk

'Toen ik in de WW zat, had ik eens per drie maanden contact met mijn werkcoach, de rest ging digitaal. Dan besef je niet wat er allemaal achter zit. Nu zie ik hoeveel werk er bij een uitkering komt kijken. Het valt me op hoe bewogen UWV'ers in hun werk zijn. UWV is een grote organisatie, die log kan overkomen. Maar ik zie vooral mensen die hun best doen om klantvriendelijk te zijn. Ik voel me hier erg thuis.'

A man, Roland de Groot, is sitting on a wooden stool at a rustic wooden desk. He is wearing a dark jacket over a light-colored shirt. On the desk, there is a laptop and some papers. In the background, there is a wooden bookshelf filled with books and a large aquarium with green plants. The room is well-lit and has a cozy, home-like atmosphere.

'DIT IS HET GOEDE MOMENT OM IN TE ZETTEN OP MINIMAREGELINGEN'

Roland de Groot droeg idee aan voor dienstverlening 'met menselijke maat'

Roland de Groot was in 2020 vicevoorzitter van de UWV Cliëntenraad Limburg. Samen met de minimawerkgroep Limburg won hij de Cliënt-in-Beeld-prijs voor zijn idee om uitkeringsgerechtigden te attenderen op regelingen voor minima.

Met zijn idee krijgt de dienstverlening van UWV meer een menselijke maat, stelt De Groot. 'Dit is het moment om daarop in te zetten, met alle aandacht die er door de Toeslagenaffaire en het rapport over de uit voeringsorganisaties is gekomen voor het gebrek aan menselijke maat.' De Groot werkt sinds vijftien jaar als vrijwilliger bij het Platform Sociale Zekerheid, een organisatie die mensen adviseert over uitkeringen, bezwaar- en begeleidingsmogelijkheden. Het idee waarvoor hij de prijs van het overlegorgaan voor landelijke cliëntenraden ontving, is simpel. Hij stelde voor dat UWV alle uitkeringsgerechtigden op het sociale minimum een informatiebrief stuurt over

regelingen waarop zij een beroep kunnen doen. 'In mijn advieswerk heb ik gezien hoe je als burger in het oerwoud van wet- en regelgeving al gauw op 3-0 achterstaat. De overheid heeft ontzettend veel regelingen voor mensen met een laag inkomen bedacht, maar heel veel mensen kennen die niet. Voor elke regeling die niet helemaal goed uitpakt of niet klopt, worden tien nieuwe verzonnen. Ze zitten verstopt bij allerlei partijen: de gemeente, de Belastingdienst, UWV, enzovoorts. Die organisaties kennen ze bovendien niet van elkaar.'

Enorme impact

Armoede kan een grote impact op het leven van mensen hebben, weet Roland. 'Als je constant geldzorgen hebt, dringt dat in alle aspecten van je leven door: je gezin, je relatie, je vrije tijd, álles. Ik heb wel eens een cliënt gehad die een zelfmoordpoging deed door alle geldzorgen.' Gebruik kunnen maken van een regeling kan hen op z'n minst een duwtje in de goede richting geven. 'Het biedt een lichtpuntje en voorkomt dat ze in de schulden raken. Het maakt

hun leven gewoon prettiger.' Daarvoor is het dus wel noodzakelijk dat mensen de weg naar die regelingen kennen. UWV kan daar in zijn communicatie aan bijdragen, vindt De Groot. Hij lobbyde net zo lang totdat UWV Venlo het idee overnam. In de Limburgse gemeente worden mensen die vragen hebben over de regelingen bovendien ondersteund door vier lokale organisaties, waaronder zijn Platform Sociale Zekerheid.

Tussen de oren

Toch moet er nog meer gebeuren, vindt De Groot. Hij heeft een plan van aanpak geschreven en een presentatie samengesteld voor UWV-medewerkers die met mensen uit de doelgroep contact hebben. Corona gooide roet in het eten, maar hij heeft wel een presentatie gegeven over gemeentelijke regelingen. Andere districtscliëntenraden hebben zijn idee opgepakt. De Groot is ook uitgenodigd voor een gesprek met de Raad van Bestuur van UWV. 'Ik hoop dat het tussen de oren blijft hangen, dat er een blijvende bewustwording van dit probleem gaat ontstaan. Die prijs is leuk, maar dát zou voor mij de kers op de taart zijn.'



BEOORDELINGEN vooral telefonisch

In 2020 hebben onze verzekeringsartsen de meeste sociaal-medische beoordelingen telefonisch en op basis van dossier verricht. **Vanaf half juni konden de beoordelingen worden hervat waarbij een face-to-facegesprek of lichamelijk onderzoek nodig is.** We kampen al langere tijd met een tekort aan verzekeringsartsen, waardoor we lang niet alle aangevraagde sociaal-medische beoordelingen kunnen verrichten. Dat probleem is in 2020 niet kleiner geworden.

Veranderingen in de dienstverlening

Omdat al onze kantoren van 16 maart tot 15 juni dicht waren voor het publiek, konden verzekeringsartsen geen face-to-facegesprekken houden of lichamelijk onderzoek verrichten. Onze medewerkers hebben veel flexibiliteit getoond bij het overschakelen van fysieke spreekuren naar het beoordelen op afstand. Als dat kon, hebben ze mensen op basis van stukken en telefonisch contact beoordeeld. In de loop van het jaar werd het mogelijk om met klanten te beeldbellen en om op een veilige manier gegevens met hen uit te wisselen via e-mail. Was een face-to-facegesprek noodzakelijk, dan werd dat naar een latere datum verschoven. We zijn ons ervan bewust dat uitstel voor de klant een langere periode van onzekerheid betekent. Om in levensonderhoud te voorzien, bieden we de mogelijkheid van een voorschot aan.

Ontwikkeling capaciteit verzekeringsartsen

MISMATCH

We hebben al enige jaren te maken met te

weinig beoordelingscapaciteit om te voldoen aan de vraag naar sociaal-medische beoordelingen. Ondanks onze investeringen is dit tekort in 2020 alleen maar groter geworden: de vraag is gestegen, de capaciteit is gedaald. We werven weliswaar 95 artsen, maar er vertrokken er 120, vanwege pensionering of naar marktpartijen. Eind 2020 konden we beschikken over 757 fte's verzekeringsartsen, 52 fte's minder dan eind 2019. De basisartsen die we werven worden begeleid en opgeleid door ervaren verzekeringsartsen. De opleiding tot verzekeringsarts duurt vier jaar. De werkelijk inzetbare capaciteit eind 2020 bedroeg daardoor 731 fte's, 33 fte's minder dan eind 2019.

De afgelopen jaren hebben we veel artsen aangetrokken die niet in opleiding zijn tot specialist (ANIOS'en). Het is de bedoeling hen op te leiden tot verzekeringsarts. In de praktijk blijkt hun bereidheid om de vervolgopleiding te volgen, tegen te vallen. Dit heeft ertoe geleid dat we het tijdelijk contract van veel ANIOS'en niet hebben verlengd. We verwachten dat deze groep op termijn kleiner wordt, doordat we bij de werving strenger zijn gaan selecteren op duurzame binding aan UWV en het vak van

verzekeringsarts. Er vertrekken ook steeds meer artsen met een vast dienstverband.

Er is in 2020 opnieuw veel geïnvesteerd in de werving van nieuwe artsen en in hun arbeidsvoorwaarden. De beloning van verzekeringsartsen bij UWV bleek lager te zijn dan die van hun collega's in de private sector. Dit verschil hebben we overbrugd met een arbeidsmarkttoeslag waarvoor onze verzekeringsartsen op basis van hun functioneren in aanmerking kunnen komen.

Door uitstroom wegens pensionering en naar marktpartijen waren er eind 2020 minder ervaren verzekeringsartsen bij UWV. Per persoon besteedden zij meer tijd aan de opleiding en begeleiding van nieuwe collega's. Op basis van het strategisch personeelsplan weten we dat ook de komende jaren veel ervaren artsen zullen uitstromen. We voorzien dat onze inspanningen om nieuwe artsen te werven en op te leiden hooguit zullen leiden tot een gelijkblijvende capaciteit.

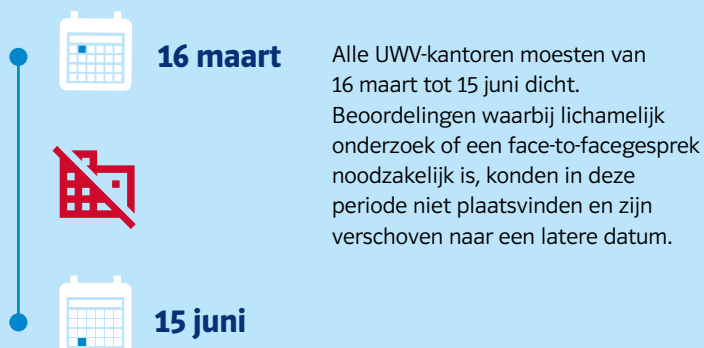
PROFESSIONALISERING

Doordat de focus lag op continuïteit van de dienstverlening, liepen onze inspanningen vertraging op om de organisatie verder te professionaliseren. We streven ernaar met



Sociaal-medisch beoordelen

Anders beoordelen

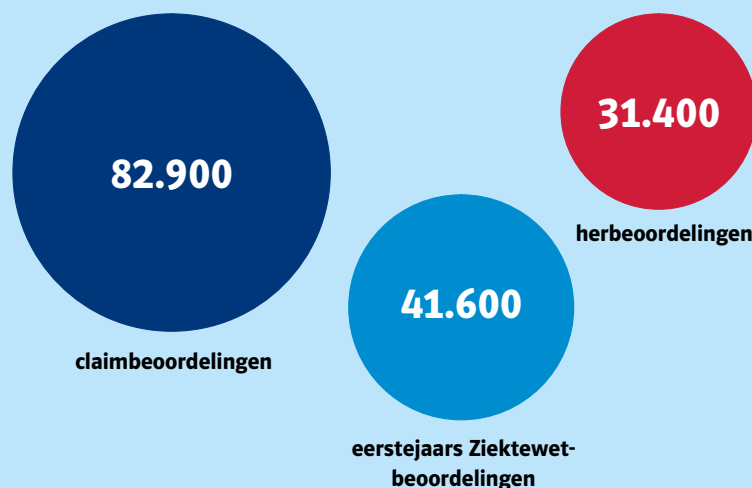


Aantallen sociaal-medische beoordelingen

In totaal:

155.900

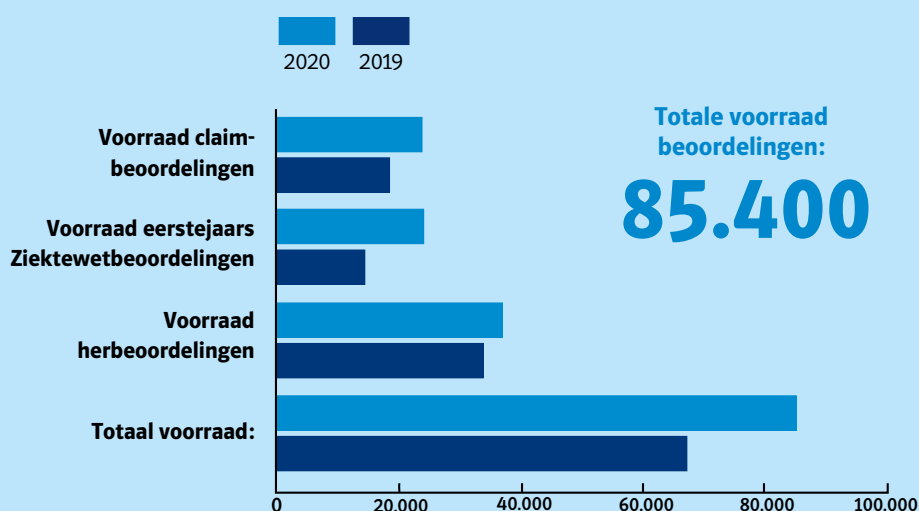
sociaal-medische beoordelingen uitgevoerd



Voorraden toegenomen

De voorraden zijn in 2020 toegenomen. Dit is veroorzaakt door een aantal factoren:

- uitgestelde fysieke beoordelingen in verband met de coronacrisis;
- een grotere vraag naar de arbeids-intensieve WIA-claimbeoordelingen;
- grotere vraag eerstejaars Ziektewet-beoordelingen;
- minder capaciteit beschikbaar voor de uitvoering.





- dezelfde personeelscapaciteit effectiever te beoordelen.

Hoewel we er door de coronasituatie minder tijd voor hadden dan de bedoeling was, hebben we ervaringen kunnen opdoen met teamgericht werken. Daarbij bepalen teams – binnen kaders – zelf hoe zij een bepaalde groep mensen beoordelen. Zo is onderzocht welke alternatieve manieren er zijn om de eerstejaars Ziektewet-beoordeling uit te voeren. Er is ook geëxperimenteerd met het monitoren van uitkeringsgerechtigden die om medische redenen 80-100% arbeidsongeschikt zijn bevonden. Hiermee willen we gericht bepalen op welk moment een herbeoordeling aan de orde is. Daarnaast hebben professionals gezamenlijk bepaald hoe iemand het best kan worden beoordeeld, met name of een face-to-facegesprek noodzakelijk is. De opgedane inzichten gaan we in 2021 verder in de praktijk brengen.

TOEKOMSTBESTENDIGE OPLOSSINGEN

Ondanks onze inspanningen konden we ook in 2020 niet voldoen aan de gegroeide vraag aan beoordelingen. Het aantal mensen dat wacht op een beoordeling, is daardoor toegenomen. Het gaat daarbij bovendien steeds vaker om complexe, arbeidsintensieve beoordelingen. Tegelijkertijd hebben we vraagtekens bij de effectiviteit van de wettelijke verplichtingen voor de manier van sociaal-medisch beoordelen. Hierover is veel overleg geweest met het ministerie van SZW en met de Nederlandse Vereniging voor Verzekeringsgeneeskunde (NVVG). Als resultaat daarvan wordt nu een manier van beoordelen voorbereid waarbij de focus komt te liggen op werkwijzen waarmee we beter kunnen aansluiten bij de situatie van de klant. Zo zouden we met dezelfde capaciteit vooral beoordelingen kunnen doen die meer impact hebben. De nadruk komt minder te liggen op het aantal beoordelingen dat we uitvoeren en meer op het maatschappelijk effect van ons handelen. De lijn van werken in teams die zelf bepalen hoe zij een groep klanten beoordelen, wordt

MELDPUNT HERSTELACTIE

In 2019 heeft UWV de dossiers van ongeveer 2.000 mensen met een WIA/IVA-uitkering opnieuw beoordeeld. De IVA is de regeling Inkomensvoorziening volledig arbeidsongeschikten, onderdeel van de WIA. Deze mensen hadden in 2018 een IVA-uitkering toegekend gekregen door het Ondersteuningsteam Noord (OTN) in Groningen. In 2019 bleek uit intern onderzoek dat een aantal van de toekenningen door het OTN niet juist was uitgevoerd. Deze dossiers zijn opnieuw tegen het licht gehouden. Dat leidde ertoe dat de uitkering van sommige klanten is verlaagd of beëindigd. Bij beëindiging heeft UWV deze mensen ondersteund. Ze kregen een bedrag uitbetaald ter hoogte van vier maanden uitkering. We boden ze ook ondersteuning aan bij het vinden van werk. In 2020 gaf de Centrale Cliëntenraad aan dat er na deze nieuwe beoordeling schrijnende situaties waren ontstaan. Daarom openden we in december een Meldpunt Herstelactie voor gedupeerden. Na melding nemen we contact op met de klant en brengen zijn situatie volledig in kaart. Daarna beoordeelt een onafhankelijke adviescommissie of er mogelijk recht is op een vergoeding of op ondersteuning. Over de uitkomst wordt de klant geïnformeerd.

doorgezet. Al met al moet dit het uiteindelijk mogelijk maken om alle klanten die een beroep doen op onze sociaal-medische dienstverlening binnen de gestelde termijn en op basis van professionele standaarden te beoordelen.

Resultaten

RELATIEF MEER MENSEN BEOORDEELD

We hebben in 2020 155.900 sociaal-medische beoordelingen uitgevoerd. Dat zijn er 5.100 minder dan in 2019. Gelet op het feit dat we in 2020 over minder beoordelingscapaciteit beschikten, hebben we per saldo echter relatief meer mensen kunnen beoordelen dan in 2019. Tegelijkertijd is de vraag naar onze dienstverlening gegroeid.

PRIORITEIT BIJ EERSTEJAARS ZIEKTEWET EN WIA

Met het ministerie van SZW hebben we afgesproken dat WIA-claimbeoordelingen en eerstejaars Ziektewet-beoordelingen een hogere prioriteit hebben. Daardoor was er minder capaciteit beschikbaar voor onder andere herbeoordelingen. Doordat daar ook minder vraag naar was, is het negatieve effect van deze prioritering beperkt gebleven.

We voerden in 2020 meer eerstejaars Ziektewet-beoordelingen uit dan in 2019. De behoefte aan deze beoordelingen was ook 30% groter. Er waren meer ziekmeldingen en minder mensen stroomden de Ziektewet uit in de periode voorafgaand aan de eerstejaars Ziektewet-beoordeling. Er stroomde 68% meer mensen door naar het tweede Ziektewet-jaar dan voor de coronacrisis (61%). Daarom verwachten we voor 2021 een stijging van het aantal WIA-aanvragen.

EFFECTEN OP DE WERKVOORRAAD

De werkvoorraden zijn in 2020 toegenomen. Dit is met name veroorzaakt door drie factoren: het uitstel van de fysieke beoordelingen vanwege de coronamaatregelen, de grotere vraag naar de arbeidsintensieve WIA-claimbeoordelingen en eerstejaars Ziektewet-beoordelingen, en minder beschikbare capaciteit. Door de oplopende werkvoorraden stond ook de tijdigheid van de beoordelingen onder druk. Het lukt niet om alle beoordelingen tijdig af te ronden. ■

'HET WAS ZOEKEN NAAR WELKE VRAGEN JE MOEST STELLEN'



Verzekeringsartsen **Chantal Gielen** en **Kevin de Decker** stapten over op telefonisch spreekuur

Niet naar een UWV-kantoor hoeven voor een sociaal-medische beoordeling, maar door de verzekeringsarts gebeld worden. Het overgrote deel van de klanten was er positief over, zo is de ervaring van adviseur verzekeringsartsen Kevin de Decker en Chantal Gielen. 'Mensen waren blij dat we de moeite namen om contact met ze op te nemen.'

Toen de eerste lockdown van kracht werd, overlegden verzekeringsartsen in allerijl hoe zij hun spreekuren toch konden voortzetten. Gielen, destijds werkzaam in district Den Haag-Leiden: 'We hadden al vrij snel een leidraad opgesteld over hoe je op een goeie manier een telefonisch spreekuur kunt houden. De enorme veerkracht van artsen was fantastisch om te zien.' In zijn district Noord-Holland Noord zag De Decker die positieve instelling ook. 'Er heerste een groot gevoel van urgentie. Iedereen wilde een steentje bijdragen om Nederland aan

de gang te houden. Tegelijkertijd hadden artsen vragen: hoe zorg ik voor een correcte dienstverlening naar de klant? Er was veel behoefte aan houvast en richtlijnen.'

Winst bij bellen

Ervaring was er al wel met telefonische spreekuren. De Decker: 'Maar dan ging het om een specifieke klantengroep, waarvan de belastbaarheid duidelijk was. Nu moesten we het voor alle klanten regelen. Het was zoeken naar welke vragen je moet stellen. In het begin heb ik mensen wel teruggebeld omdat ik tijdens het schrijven van mijn rapport ineens dacht: dit heb ik nog niet scherp. Zo'n 80 procent van de menselijke communicatie is non-verbaal. Hoe iemand zijn jas ophangt, op de stoel gaat zitten, je een hand geeft; die informatie neem je mee in je beoordeling. Als je belt, valt dat allemaal weg. Je moet er door middel van vragen achter komen wat iemand precies kan en wat niet.'

Thuissituatie

Gielen merkte dat het bellen anders werd ervaren door mensen met psychische

klachten. 'Zij voelden zich vaak meer op hun gemak, in hun eigen veilige thuissituatie. Ze vertelden me veel meer dan bij een fysiek spreekuur. Daar heb ik veel winst van het bellen gemerkt.' De Decker herkent dat, maar vult aan: 'Toch is het ook bij psychische klachten belangrijk om iemands mimiek en houding te kunnen zien. Later, toen we gingen beeldbellen, kon dat. Ander voordeel van beeldbellen was dat een begeleider of familielid ook makkelijk bij het gesprek kon aanhaken.'

Scheelt reistijd

Samen met district Limburg hielden Gielen en De Decker na een paar maanden een enquête onder hun collega's naar de ervaringen met het telefonische spreekuur. Daaruit bleek dat fysieke spreekuren nodig zullen blijven voor de beoordeling van een deel van de (fysieke) klachten, maar dat bellen een bruikbaar alternatief is. De Decker: 'Voor ons haalt het wel een stukje werkvreugde weg. Je mist je collega's.' Vooral voor de klant heeft (beeld)bellen voordelen. Gielen: 'Het scheelt hun ook reistijd en mensen hoeven geen vervoer te regelen.'



'AANHOUDEnde KLACHTEN NA CORONA VOOR VEEL DOKTERS ONBEKEND TERREIN'

Expert post-infectieuze ziekten **Alfons Olde Loohuis** en adviseur verzekeringsarts **Diny van der Geest** werken samen bij C-support

Ongeveer één op de veertig mensen die corona heeft gehad, houdt last van langdurige klachten. UWV werkt samen met bedrijfsartsen en C-support om deze problematiek zo goed mogelijk aan te pakken.

Alfons Olde Loohuis is lid van C-support. Dit team werd in opdracht van het ministerie van VWS opgericht voor de ondersteuning van mensen met langdurige coronaklachten. De inmiddels gepensioneerd huisarts heeft ervaring met infectieziekten. Hij was in 2007 de eerste die de Q-koorts beschreef en merkte dat patiënten soms jaren klachten bleven houden. Die zijn vergelijkbaar met wat sommige coronapatiënten meemaken.

Scala aan klachten

Vanuit zijn ervaring met Q-koorts had Olde Loohuis een scholing over infectieziekten

opgezet voor huisartsen in opleiding. Die is nu aangepast voor bedrijfsartsen, huisartsen en verzekeringsartsen. 'Het immuunsysteem slaat op hol en dat veroorzaakt een scala aan klachten. Biologisch, maar ook psychisch en sociaal.' De nazorg moet zich dan ook richten op 'de hele mens', vindt hij. Dat vraagt een multidisciplinaire aanpak. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is het behoud van werk. 'Werk is zo belangrijk om mensen bij de les te houden.'

Werk behouden

De insteek bij het contact met UWV moet volgens Olde Loohuis zijn: wat kunnen we doen om het werk te behouden? 'Mensen moeten niet het gevoel hebben dat ze zich bij UWV moeten verdedigen of dat ze richting WIA worden geduwd. Daarbij speelt de houding van de UWV-arts ook een rol. Tijdens de eerste golf werden mensen nauwelijks getest, dus is er geen bewijs dat ze corona hadden. Als de huisarts denkt dat het post-corona is, dan moeten we dat accepteren.' UWV is nauw betrokken bij C-support. 'Mensen kampen met een waaier aan klachten en het is niet altijd

duidelijk wat de beste behandeling is. Alles op alles zetten om weer aan het werk te gaan, kan averechts uitpakken', zegt Diny van der Geest, adviseur verzekeringsarts bij UWV. 'Het is belangrijk dat bedrijfsartsen en verzekeringsartsen dezelfde lijn volgen.' Van der Geest spreekt van een 'vergeten groep'. 'C-support wil patiënten brede steun bieden', zegt ze. 'UWV brengt kennis in over arbeid en inkomen. En we halen kennis op over corona en de gevolgen daarvan. We willen samen met C-support zorgen voor bijscholing van verzekerings- en bedrijfsartsen. Dat is hard nodig, want aanhoudende klachten na een infectie zijn voor veel dokters nog onbekend terrein.'

Ook aandacht voor werkgevers

De 'laatste stand van de wetenschap' die artsena graag gebruiken, wordt vandaag geschreven. Afstemming en kennis delen is daarom cruciaal. 'UWV adviseert C-support over onder meer re-integratie en regelgeving rond arbeidsongeschiktheid. Ook moeten we aandacht hebben voor werkgevers: zij hebben te maken met zieke werknemers en vaak met omzetverlies door corona.'

Luisteren naar onze klanten

We luisteren naar onze klanten. Zo kunnen we onze dienstverlening zo veel mogelijk op hun behoeftes en wensen afstemmen en daarmee de klanttevredenheid verbeteren. **We willen begrijpen hoe we werkgevers en mensen die werk zoeken beter kunnen ondersteunen.** Bij de verbetering van onze dienstverlening maken we gebruik van wetenschappelijke inzichten.

ONZE CLIËNTENRADEN

Cliëntenraden staan in nauw contact met onze klanten en zijn daarom voor ons belangrijke 'ogen en oren'. De raden adviseren ons gevraagd en op eigen initiatief. Daarvoor krijgen zij de benodigde informatie. We bespreken beleidsmatige onderwerpen vroegtijdig met de Centrale Cliëntenraad; uitvoerende zaken met de 11 Districtscliëntenraden.

De feedback van de Centrale Cliëntenraad op het ontwerpjaarplan UWV 2021 zorgde voor verbetering, aanscherping en betere leesbaarheid van de teksten. De cliëntenraden hebben in 2020 diverse (ongevraagde) adviezen uitgebracht over onder andere de werkgebieden van de UWV-vestigingen en de arbeidsmarktregio's.

We informeren de raden regelmatig over nieuwe wet- en regelgeving en nieuwe werkprocessen. We betrekken hen bij de communicatie met onze klanten en de pilots die daarvoor worden gestart. Er waren in 2020 bijeenkomsten over onder andere de digitale dienstverlening en over de chat met DigiD-inlog.

De Raad van Bestuur bezoekt jaarlijks de Districtscliëntenraden om van gedachten te wisselen over zaken in de uitvoeringspraktijk. Door de coronamaatregelen kon dat in 2020 niet doorgaan. De Raad van Bestuur woonde in de regio Noord de overlegvergadering digitaal bij. De andere cliëntenraden volgen in 2021.

KLANTREIZEN

We betrekken klanten en cliëntenraadsleden bij de klantreizen, waarmee we de 'route' in kaart brengen die klanten binnen UWV afleggen. Zo zien we waar zich knelpunten voordoen. Op basis van de resultaten nemen we maatregelen. Bij de introductie van de NOW brachten we twee klantreizen in kaart: die van de werkgever die een beroep op de regeling doet en die van de werknemer die door de coronacrisis een WW-uitkering wil aanvragen.

KLANTCENTRUM

Eind september werd het Klantcentrum geopend. Het is een fysieke plek in ons hoofdkantoor, voorzien van de nieuwste technische snufjes, waar klanten en medewerkers elkaar kunnen ontmoeten. Zo hopen we de klant nog beter te kunnen betrekken bij het verbeteren van onze dienstverlening. Sinds de opening zijn er al diverse onderzoeken verricht in het Klantcentrum. Ook worden er spiegelgesprekken georganiseerd, kringgesprekken over een bepaald thema waarin klanten over hun ervaringen vertellen. Dankzij de online faciliteiten kunnen we ook tijdens een lockdown gebruikmaken van het Klantcentrum.

MAATWERKONDERZOEKEN

We betrekken uitkeringsgerechtigden en werkgevers ook op andere manieren bij kwalitatieve en kwantitatieve



maatwerkonderzoeken, bijvoorbeeld via onze vier klantenpanels. Het klantpanel Wajong gaf bijvoorbeeld in mei in een onderzoek aan dat de informatie van UWV over de regels beter kan. Datzelfde geldt voor de communicatie over wanneer UWV controleert. We onderzoeken nu welke verbeteringen daarin mogelijk zijn.

Toen het aantal aanvragen voor de NOW 2 aanzienlijk lager bleek dan voor de NOW 1, hebben we onderzoek gedaan onder NOW 1-aanvragers die nog geen NOW 2 hadden aangevraagd. Hiermee kregen we inzicht in het aantal nog te verwachten aanvragen en achterliggende argumentaties. Voor een deel van de werkgevers bleek een tweede beroep op de NOW niet nodig omdat het weer beter ging met het bedrijf. Ook bleek dat een deel van de werkgevers wachtte met aanvragen totdat zij meer inzicht hadden in de hoogte van het omzetverlies.



MAATWERKPLAATS

Uit het onderzoek Werk aan Uitvoering (WAU), Het eindrapport van de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties (TCU) en het onderzoek van de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvang-toeslagaffaire (POK) komt naar voren dat de menselijke maat van de dienstverlening van publieke organisaties te veel op de achtergrond is geraakt. Ook UWV-medewerkers maken zich hier zorgen over en denken mee over oplossingen. Dit heeft onder andere geleid tot de oprichting van de landelijke maatwerkplaats in november 2020. Doel ervan is om complexe, schrijnende problemen, waarbij vaak meerdere bedrijfsonderdelen betrokken zijn, samen te ontrafelen. We zoeken naar oplossingen, daarbij gebruikmakend van de professionele ruimte die er is. Op deze manier willen we meer mensen maatwerk bieden die door de standaardprocedures tussen wal en schip dreigen te vallen.

DOENVERMOGEN

Bij de verbetering van onze dienstverlening aan uitkeringsgerechtigden en werkgevers maken we onder meer gebruik van wetenschappelijke inzichten. We onderzoeken bijvoorbeeld hoe UWV beter kan aansluiten bij het doenvermogen van klanten en hoe we hun basisvaardigheden kunnen versterken. Doenvermogen is het cognitieve vermogen dat mensen nodig hebben om hun doel te bereiken: in actie komen, volhouden en omgaan met verleidingen en tegenslagen. In 2020 is in kaart gebracht wat doenvermogen voor UWV betekent. Op basis daarvan zijn we begonnen met de ontwikkeling van een doenvermogenstoets. Hiermee willen we meten in hoeverre nieuwe en bestaande werkprocessen en dienstverlening een beroep doen op het doenvermogen van burgers en in hoeverre ze aanpassing behoeven.

WERKGEVERS BETER BEGRIJPEN

Werkgevers hebben met UWV onder andere te maken wanneer zij personeel zoeken of willen ontslaan, of wanneer een werknemer ziek wordt. Dit raakt het werk van verschillende divisies binnen UWV. We willen beter begrijpen wat de behoeftes van werkgevers zijn, zodat we hen beter kunnen ondersteunen.

WETEN WAT WERKT

We willen onze kennis vergroten over de effectiviteit van de dienstverlening om mensen aan het werk te helpen en zo deze dienstverlening verbeteren. Er loopt een langdurig onderzoek naar de effecten van de dienstverlening aan WW'ers. De eerste rapporten hierover publiceren we naar verwachting eind eerste kwartaal 2021. Daarnaast werkt UWV samen met het ministerie van SZW aan onderzoek naar de effectiviteit van de dienstverlening aan Wajongers en aan WGA'ers met arbeidsvermogen. In 2020 verschenen drie onderzoeken naar de inkoop van re-integratiediensten. Deze laten zien dat scholing voor mensen met een arbeidsbeperking een succesvol re-integratiemiddel is, maar nog beperkt wordt ingezet. Naar aanleiding hiervan hebben we besloten onze werkprocessen en dienstverlening aan te passen.

PROFESSIONALISERING EN VAKMANSCHAP

We onderzoeken ook hoe onze medewerkers resultaten van onderzoek beter kunnen benutten. Zo brachten we de voorwaarden voor acceptatie van onderzoek en innovatie in kaart. Om medewerkers zover te krijgen dat zij een nieuw instrument of werkwijze gaan gebruiken, is het nodig hen en het management tijdig te betrekken bij de ontwikkeling ervan, zo bleek daaruit. In vervolgonderzoek gaan we na hoe we via gedragsmethodieken de voorwaarden positief kunnen beïnvloeden. We zijn ook bezig een instrument te ontwikkelen dat UWV-medewerkers ondersteunt bij het signaleren of een uitkeringsgerechtigde klachten simuleert. De resultaten hiervan worden in 2021 verwacht. ■



HANDHAVING

risicogerichte aanpak

Om zo effectief mogelijk te handhaven, maken we gebruik van een risicogerichte aanpak. **Daarbij gaat de aandacht primair uit naar risico's die het vertrouwen van burgers in de overheid kunnen aantasten** en het draagvlak voor het socialezekerheidsstelsel in gevaar brengen. Als gevolg van de coronacrisis hebben we in 2020, in overleg met het ministerie van SZW, een aantal handhavingsactiviteiten opgeschort.

Preventief handhaven

Verreweg de meeste mensen die een uitkering ontvangen, handelen te goeder trouw. Om te voorkomen dat ze onbedoeld de regels overtreden, stellen we alles in het werk om helder over rechten en plichten te communiceren. We richten processen zo in dat het voor uitkeringsgerechtigden zo makkelijk mogelijk is om zich eraan te houden. Hierbij maken we gebruik van inzichten uit gedragswetenschappelijk onderzoek. In 2020 is in kaart gebracht wat doenvermogen voor UWV betekent. Op basis daarvan zijn we begonnen met de ontwikkeling van een doenvermogenstoets. Hiermee willen we meten in hoeverre nieuwe en bestaande werkprocessen en dienstverlening een beroep doen op het doenvermogen van burgers en in hoeverre ze aanpassing behoeven.

Risicogerichte aanpak

Misbruik en oneigenlijk gebruik pakken we aan. We willen een goede balans vinden

tussen dienstverlening en handhaving, en ook zo effectief mogelijk handhaven. Daarom maken we in toenemende mate gebruik van een risicogerichte handhavingsaanpak. Hierbij gaat de aandacht primair uit naar de risico's met de grootste maatschappelijke impact: risico's die het vertrouwen van burgers in de overheid kunnen aantasten en het draagvlak voor het socialezekerheidsstelsel in gevaar brengen.

MISBRUIKRISICO'S INVENTARISEREN

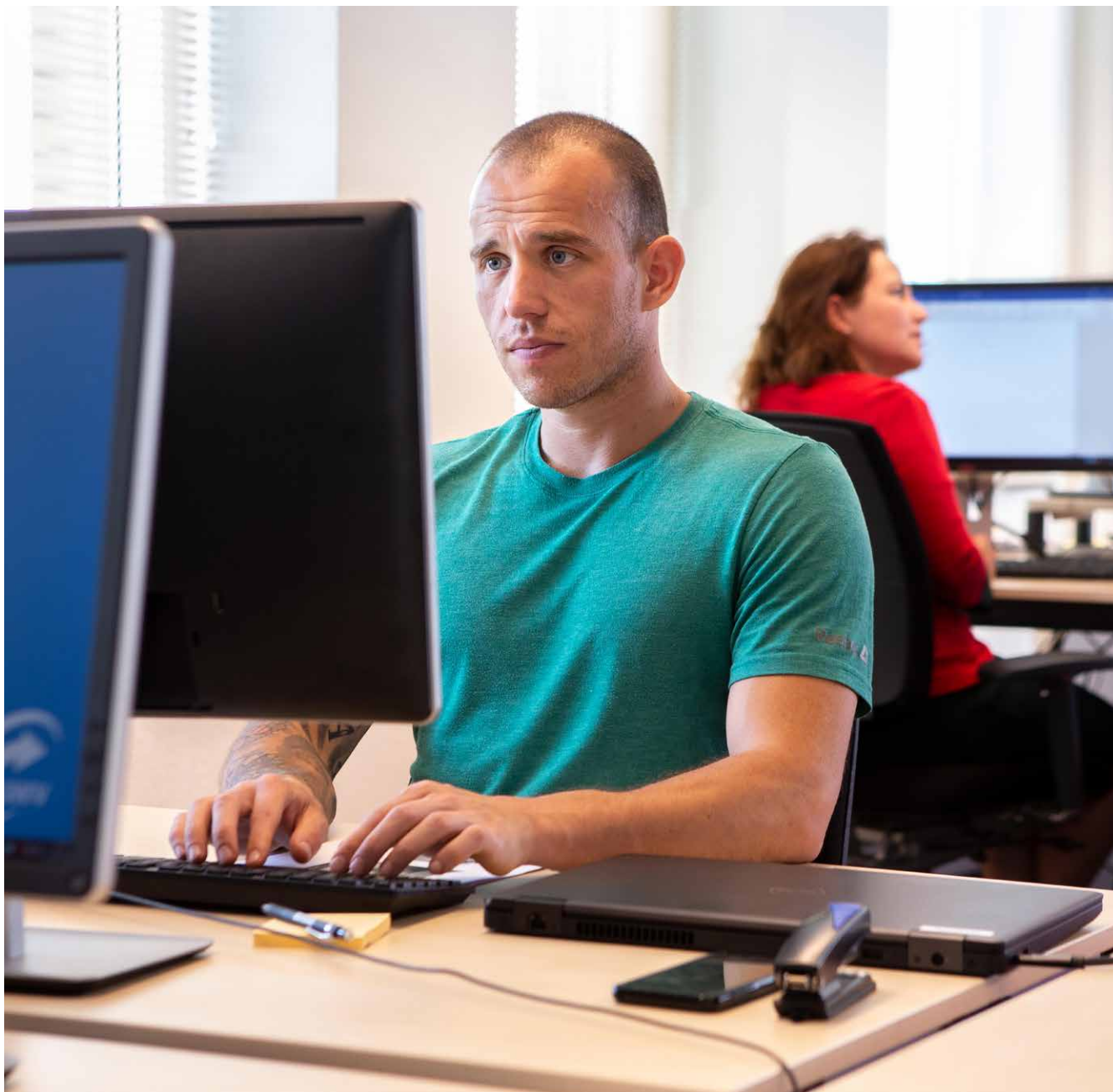
Een risicogerichte aanpak draagt niet alleen bij aan de balans tussen dienstverlening en handhaving die we zoeken, maar we zetten de beschikbare capaciteit er ook slimmer en effectiever mee in. Samen met een extern onderzoeksbureau hebben we de misbruikrisico's bij de WW geïnventariseerd. Het onderzoek bevestigde dat we de belangrijkste risico's in beeld hebben. In 2020 hebben we hetzelfde voor de Ziektewet en de WIA gedaan. De volgende stap was om samen met het ministerie van SZW de risico's te waarderen en te prioriteren. De waardering voor WW-risico's is bijna klaar. In 2021 wordt

die voor de Ziektewet en de WIA afgerond.

Daarnaast heeft het onderzoeksbureau, in samenwerking met het ministerie en UWV, gewerkt aan een verdere professionalisering en verbetering van ons huidige (operationele) afwegingskader. Met het nieuwe afwegingskader kunnen UWV en het ministerie gezamenlijk vaststellen welke frauderisico's prioriteit hebben - waarbij ook rekening wordt gehouden met de maatschappelijke impact - en weloverwogen keuzes maken over de inzet van menskracht en middelen om fraude te voorkomen en over het al dan niet accepteren van (rest) risico's. Op deze manier willen we bewerkstelligen dat het ministerie en indirect ook de Tweede Kamer meer dan in het verleden worden meegenomen in de prioriteitstelling. De implementatie van dit nieuwe strategisch afwegingskader heeft vertraging opgelopen en vindt naar verwachting in 2021 plaats.

NOW

De NOW is zo vormgegeven dat op zeer korte termijn een robuuste regeling kon



worden uitgevoerd, waarmee zo snel mogelijk hulp kon worden geboden aan bedrijven die door de coronacrisis waren getroffen. Daarvoor is het nodig dat we bij het vaststellen van de voorschotten afgaan op de inschatting die de werkgever zelf van zijn omzetverlies maakt. Pas bij de afrekening kunnen we vaststellen of die inschatting klopt en wat het werkelijke omzetverlies is. Bij de totstandkoming van de regeling hebben het ministerie van SZW en UWV handhavingsrisico's onderkend. UWV heeft waar mogelijk beheersmaatregelen genomen en

het ministerie heeft de (rest)risico's op misbruik en oneigenlijk gebruik geaccepteerd. Doordat de noodmaatregel zo snel tot stand is gekomen, kunnen er zaken over het hoofd zijn gezien. We houden er rekening mee dat er nog onvolkomenheden in de regeling aan het licht zullen komen die niet achteraf gerepareerd kunnen worden. De minister heeft de Tweede Kamer hiervan op meerdere momenten op de hoogte gesteld.

SPECIALE NOW-TASKFORCE
UWV trekt samen met ketenpartners op

in onderzoek naar misbruik en oneigenlijk gebruik van de NOW. Ketenpartners zijn: de Inspectie SZW, de Belastingdienst en de Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst. Er is overleg op alle niveaus. Een speciale NOW-taskforce binnen UWV brengt de risico's verder in kaart en onderzoekt de gevolgen. Waar mogelijk stelt de taskforce beheersmaatregelen voor.

Afhankelijk van de hoogte van het voorschotbedrag en het definitieve subsidiebedrag moeten werkgevers bij de aanvraag voor de definitieve subsidievestiging een

Handhaving

Inlichtingenplicht

Uitkeringsgerechtigden hebben de plicht UWV te informeren over alle relevante wijzigingen die van invloed kunnen zijn op hun recht op een uitkering: de zogeheten inlichtingenplicht. Vanwege de hoge werkdruk als gevolg van de coronacrisis hebben we een aantal activiteiten tijdelijk stopgezet. We ontvingen daardoor minder signalen over mogelijke overtredingen. Als gevolg daarvan zijn er minder overtredingen van de inlichtingenplicht geconstateerd.

€ 23 miljoen

benadelingsbedrag
2019: € 25,3 miljoen

€ 3,5 miljoen

boetebedrag
2019: € 4,3 miljoen

Minder overtredingen inlichtingenplicht geconstateerd:



Opgelegde waarschuwingen



Opgelegde boetes



Geen maatregel of waarschuwing opgelegd



Minder overtredingen
inspanningsplicht
geconstateerd:



Opgelegde waarschuwingen



Opgelegde boetes



Geen maatregel of waarschuwing opgelegd

Inspanningsplicht

Werkzoekende uitkeringsgerechtigden zijn verplicht zich voldoende in te spannen om werk te vinden. Vanwege de coronasituatie zijn we in 2020 minder streng opgetreden bij onvoldoende solliciteren of het weigeren van een passend werkaanbod. Daardoor zijn er minder overtredingen geconstateerd en ook minder maatregelen en waarschuwingen opgelegd.



Georganiseerde fraude

We doen steeds meer onderzoek naar georganiseerde vormen van fraude zoals gefingeerde dienstverbanden, gezondheidsfraude of meerdere uitkeringen op één adres.

€ 9,2 miljoen

aan benadelingsbedragen
teruggevorderd
2019: € 9,4 miljoen

€ 0,8 miljoen

aan boetes opgelegd
2019: € 0,9 miljoen

€ 24,9 miljoen

bespaard doordat uitkeringen zijn
stopgezet of niet zijn toegekend
2019: € 18,8 miljoen



► deskundige derdenverklaring (bijvoorbeeld van een administratiekantoor) toevoegen of een accountantsverklaring. Bij werkgevers die dat niet hoeven te doen onderzoekt het ministerie van SZW risicogericht met data-analyse het opgegeven omzetverliespercentage alvorens tot definitieve vaststelling over te gaan.

Bij wijze van preventieve actie hebben we bijvoorbeeld 600 werkgevers met een grote terugval in hun loonsom gebeld. Van deze werkgevers gaf 20% aan dat zij de derde betaling van de NOW 1 niet wilden ontvangen. Op basis van data-analyse hebben we vervolgens 13.000 werkgevers de suggestie gedaan om de derde NOW-uitbetaling vrijwillig te annuleren, om zo te voorkomen dat zij na de definitieve vaststelling geld moeten terugbetalen.

DATAGEDREVEN WERKEN

We hebben inzicht nodig in (gedrags-)kenmerken die duiden op een hogere kans dat regels worden overtreden. We delen, koppelen en analyseren (geanonimiseerde) data om de risico's in kaart te brengen. Wanneer we mogelijk relevante combinaties van kenmerken ontdekken, ontwikkelen we risicomodellen. Daarmee kunnen we aanvragen of dossiers selecteren die in aanmerking komen voor nader onderzoek. We zijn daarbij permanent op zoek naar de balans tussen de voordelen van risicomodellen en de risico's van algoritmen. Het vermijden van vooringenomenheid en respect voor privacy staan daarbij voorop. We zetten data-analyse ook in om kennis te vergaren over fraudefenomenen waartegen we, samen met ketenpartners en het ministerie, in actie kunnen komen.

Resultaten

Er is binnen UWV in toenemende mate aandacht voor handhaven als integraal onderdeel van de dienstverlening. Het aantal interne meldingen over vermoedens van regelovertreding en fraude nam sinds half 2019 substantieel toe. In lijn met onze risicogerichte aanpak hebben we samen met het ministerie zorgvuldige keuzes

gemaakt over welke meldingen we in 2020 in welke volgorde en in welke mate zouden oppakken. Sinds half maart is het aantal meldingen echter aanzienlijk gedaald. Dat kwam doordat diverse bedrijfsonderdelen er minder prioriteit aan konden geven vanwege de grote werkdruk als gevolg van de coronacrisis. Ook zijn we bijvoorbeeld tijdelijk gestopt met telefonische controles. De daling bood ruimte om alle interne en externe meldingen op te pakken en de eerder ontstane werkvoorraad te verkleinen. Sinds augustus worden te late ziek- en herstelmeldingen voor de Ziektewet en te late vakantiemeldingen weer gemeld en zijn de telefonische controles hervat. Ook nam het aantal externe meldingen na de zomer weer toe naar het niveau van voor de coronacrisis. In de eerste maanden van 2020 zijn extra handavingsdeskundigen aangetrokken die, na een opleiding, na de zomer aan het werk zijn gegaan.

OVERTREDINGEN INLICHTINGENPLICHT

Uitkeringsgerechtigden hebben een inlichtingenplicht: ze moeten relevante wijzigingen tijdig en volledig aan ons doorgeven, bijvoorbeeld over vrijwilligerswerk, vakantie of verhuizing. Met behulp van bestandsvergelijkingen, telefonische controles en huisbezoeken controleren we of klanten zich hieraan houden. Zo niet, dan moeten zij het te veel ontvangen bedrag terugbetalen. Daarbij kan een boete of waarschuwing worden opgelegd. Ook kunnen we in bepaalde gevallen aangifte doen bij het Openbaar Ministerie. In 2020 was het totaal geconstateerde benadelingsbedrag als gevolg van overtredingen van deze plicht € 23,0 miljoen. Dat is minder dan in 2019 (€ 25,3 miljoen). Het boetebedrag in 2020 is ook evenredig lager (€ 3,5 miljoen) dan dat in 2019 (€ 4,3 miljoen). Deze daling is een gevolg van de coronacrisis: we konden geen bezoeken afleggen.

OVERTREDINGEN INSPANNINGSPLICHT

Uitkeringsgerechtigden met arbeidsvermogen zijn verplicht zich voldoende in te spannen om werk te vinden. WW'ers moeten verantwoording afleggen over hun

sollicitatieactiviteiten. Wie zich aantoonbaar onvoldoende inspannt, kan worden gekort op zijn uitkering. We hebben in 2020 minder overtredingen van de inspanningsplicht geconstateerd en ook minder maatregelen en waarschuwingen opgelegd. Met het ministerie van SZW hadden we afgesproken om tot eind 2020 minder streng op te treden bij bijvoorbeeld onvoldoende solliciteren of het weigeren van een passend werkaanbod. Sinds januari 2021 handhaven we weer volledig op de inspanningsplicht, maar we houden nog steeds rekening met de persoonlijke omstandigheden van de werkzoekende. Als deze niet aan zijn verplichtingen kan voldoen vanwege de coronamaatregelen of een lastige privésituatie als gevolg van de coronacrisis, dan heeft dat geen gevolgen voor zijn uitkering.

FRAUDETHEMA'S

We doen steeds meer onderzoek naar georganiseerde vormen van fraude. Dit type onderzoek heeft, naast het opsporen van individuele overtredingen, vooral als doel inzicht te verkrijgen in de omvang en impact van (mogelijke) fraudefenomenen. Daarover brengen we intern adviezen uit, en ook extern aan ketenpartners en het ministerie. Een aantal van dit soort onderzoeken heeft vanwege de coronacrisis vertraging opgelopen, maar er zijn er in 2020 ook meerdere afgerond.

Voor fraudethema's hebben we in totaal € 9,2 miljoen (in 2019: € 9,4 miljoen) aan benadelingsbedragen teruggevorderd, € 0,8 miljoen (2019: € 0,9 miljoen) aan boetes opgelegd en € 18,8 miljoen (2019: € 24,9 miljoen) bespaard doordat uitkeringen zijn stopgezet of niet zijn toegekend. ■



'RISICO'S OP MISBRUIK VAN DE NOW ZO VEEL MOGELIJK BEPERKT'

Milo Cremers ziet dat misbruik rondom de NOW-regeling 'tot nu toe erg meevalt'

UWV werkt steeds meer risicogericht bij de totstandkoming en uitvoering van wetten en regelgeving. Zo ook bij de NOW. Het verschil was wel dat de NOW in twee weken moest worden opgetuigd, terwijl dat normaal gesproken een proces is dat wel een jaar in beslag neemt. In samenwerking met het ministerie is het gelukt om dit proces in zeer korte tijd te doorlopen.

Er was haast geboden. Waar normaliter nieuwe wet- of regelgeving uitvoerig wordt getoetst op uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid, had UWV bij de NOW twee weken de tijd. Daarom was er geen tijd om bijvoorbeeld de impact van de NOW voor iedere afdeling van UWV exact uit te zoeken. Wat overeind bleef was het principe van risicogericht werken, vertelt Milo Cremers, businessadviseur Handhaven bij UWV. 'Daarbij brengen we de risico's op misbruik en andere risico's

die het draagvlak voor de sociale zekerheid aantasten in kaart.'

Risico's en restrisico's

Bij de NOW ligt de focus op het snel toekennen van een voorschot, zodat werkgevers de lonen kunnen doorbetalen. Daardoor is er geen tijd om vooraf rechtmatigheidscontroles te doen. Omdat we niet de tijd en de capaciteit hebben om alle risico's volledig te beheersen, hebben we vastgesteld welke risico's het grootst zijn en daarop beheersmaatregelen voorgesteld. Er bleven zogeheten restrisico's over, die heeft het ministerie geaccepteerd. 'We zien bij de NOW drie belangrijke risico's op misbruik,' zegt Cremers. 'Ondernemers hebben bij 20 procent of meer omzetverlies recht op de NOW. Als we vermoeden dat er met het omzetverlies is gemanipuleerd, dan spelen we de zaak door naar de Inspectie SZW voor nader onderzoek. De NOW is bedoeld om salarissen te kunnen blijven betalen. Maar een ondernemer zou bijvoorbeeld een gefingeerde werknemer kunnen

opvoeren. Of er wordt gemanipuleerd met de loonsom kunnen we zien. We bekijken met data-analyse of er wijzigingen zijn aangebracht in de loonadministratie. Het derde risico op misbruik is identiteitsfraude, waarbij iemand zich voordoeft als een ondernemer, maar dit niet is. Dit kunnen we controleren aan de hand van gegevens waarover we beschikken, zoals een bankrekeningnummer.'

Breed draagvlak

Cremers is positief over de manier waarop de NOW werd opgetuigd. 'De samenwerking binnen UWV en met het ministerie van SZW was uitstekend. Doordat zowel het ministerie als de verschillende afdelingen binnen UWV direct bij de besluitvorming betrokken waren, creëerden we over de hele breedte draagvlak voor de manier waarop we omgaan met risico's bij de NOW. Deze aanpak, met plenaire sessies gericht op het in kaart brengen en beheersen van risico's op misbruik en oneigenlijk gebruik zou ook bij andere uitvoeringstoetsen voor wetten en regelgeving goed zijn.'



'EFFECTIEF HANDHAVEN MET BEHULP VAN DATA'

Henk de Ruiter over het ontwikkelen van risicomodellen bij uitkeringsfraude

Om zo effectief mogelijk te handhaven, met zo weinig mogelijk hinder voor onze klanten, maakt UWV steeds meer gebruik van data-analyse. Het gebruik van data maakt deel uit van de risicogerichte toezichtstrategie van UWV. Zorgvuldigheid, vooringenomenheid vermijden en respect voor de privacy zijn daarbij topprioriteiten.

Misbruik zoals uitkeringsfraude komt relatief weinig voor, de meeste mensen houden zich aan de regels', zegt Henk de Ruiter, hoofd Risicomanagement en Intelligence bij de directie handhaving van UWV. Maar alle misbruik is schadelijk voor het draagvlak van het socialezekerheidsstelsel 'Daarom doen we er onderzoek naar. We willen misbruik in een zo vroeg mogelijk stadium detecteren, zodat we erop kunnen anticiperen.'

Betrouwbare ontwikkeling van modellen

Het opsporen van degenen die misbruik maken is als zoeken naar een speld in een hooiberg. Maar met datagedreven handhaven is dat mogelijk. Het gebruik van

risicomodellen maakt daar deel van uit. Dit jaar neemt UWV de risicomodellen voor verwijtbare werkloosheid en ongeoorloofd verblijf in het buitenland in gebruik. Henk legt uit hoe zo'n risicomodel tot stand komt: 'We hebben met een multidisciplinair team aan de hand van binnengekomen signalen van werkgevers bekeken welke (gedrags)aspecten een relatie zouden kunnen hebben met verwijtbare werkloosheid. Uiteindelijk bleef een set over van vijftien aspecten die mogelijk iets zeggen over de kans op verwijtbare werkloosheid. Die set is vervolgens onderzocht met data uit onze systemen. We toetsen daarbij zorgvuldig of die data correct gebruikt worden en of de privacy gewaarborgd is. Het gaat overigens om gegevens die de klant zelf bij zijn uitkeringsaanvraag aan UWV heeft doorgegeven. Het resultaat van al dit onderzoek is het risicomodel.

De uitkeringsdeskundigen van UWV krijgen via hun systemen opdracht om een aanvraag voor een WW-uitkering te toetsen op verwijtbare werkloosheid. Dit kan op basis van een risicomodel zijn, maar ook vanwege een andere, meer reguliere indicatie, zoals ontslag op staande voet.

De Ruiter: 'De medewerker ziet alleen dat hij een aanvraag moet toetsen, niet waarom, en weet dus nooit of hij toetst op basis van het risicomodel. Zo bouwen we een extra waarborg in om vooringenomenheid tegen te gaan.'

Bewust van de impact op het leven van burgers

Mede naar aanleiding van de toeslagen-affaire is een maatschappelijk debat ontstaan over het toepassen van algoritmes. Er is het gevaar dat je vooringenomenheid inbouwt en dat mensen als gevolg daarvan onterecht van misbruik worden beschuldigd. 'Het algoritme zelf beoordeelt niet of iemand wel of geen fraudeur is,' zegt De Ruiter. 'Dat blijkt hooguit uit nader onderzoek door een medewerker. Het voorkomen van vooringenomenheid en respect voor privacy zijn voor ons topprioriteit - UWV registreert bijvoorbeeld geen bijzondere persoonsgegevens zoals geloof of etniciteit. Dat soort kenmerken gebruiken we dus ook niet in onze algoritmes. Om de privacy te beschermen is de functionaris gegevensbescherming van UWV bij elk onderzoek betrokken. En onze algoritmes worden altijd door interne én externe deskundigen getoetst.'

ICT, informatiebeveiliging en privacy

Ondanks het extra werk voor de tijdelijke steunmaatregelen en de omslag naar thuiswerken hebben we de uitvoering kunnen voortzetten van de ICT-projecten die voor 2020 waren gepland.

We zorgen dat onze dienstverlening betrouwbaar en stabiel blijft, ook op de lange termijn en we investeren in vernieuwing.

Daarnaast blijven informatiebeveiliging en waarborging van de privacy onze aandacht vragen.

ICT-LANDSCHAP

De continuïteit van onze dienstverlening is afhankelijk van de stabiliteit en betrouwbaarheid van ons ICT-landschap. Om ook in de toekomst betrouwbare dienstverlening te kunnen bieden, vernieuwen we onze ICT-systemen. We investeren in de innovatie van onze dienstverlening voor burgers en werkgevers en de ondersteuning van onze medewerkers. We maken de huidige applicaties op korte termijn robuuster en stabiel en nemen maatregelen om de informatiebeveiliging naar een hoger niveau te tillen. Verder werken we aan verdere ontkoppeling van het applicatielandschap en de infrastructuur, zodat onderlinge afhankelijkheden afnemen. Daarnaast leggen vrijwel alle projecten om nieuwe of veranderde wet- en regelgeving te implementeren beslag op de beschikbare ICT-veranderingscapaciteit van UWV. Ondanks al het extra werk en de omslag naar het thuiswerken hebben we de uitvoering van onze ambitieuze ICT-veranderingsagenda voor 2020 kunnen voortzetten.

INFORMATIEBEVEILIGING EN PRIVACYBESCHERMING

Het op orde brengen brengen en houden van informatiebeveiliging en privacybescherming is een doorlopend proces. In 2020 hebben we onder druk van de coronacrisis in zeer snel tempo nieuwe regelingen ingevoerd en de bestaande



dienstverlening opgeschaald. Daarbij is in het algemeen voldoende aandacht geweest voor de bescherming van persoonsgegevens. Het aantal incidenten is niet significant toegenomen. Toch maakten de omstandigheden vanwege de coronacrisis dat er tijdelijk meer risico's moesten worden geaccepteerd dan gebruikelijk.

SONAR

Tussen eind 2019 en begin 2020 hebben we een onderzoek laten uitvoeren naar ons klantvolgsysteem Sonar, dat ook door gemeenten wordt gebruikt. Het onderzoek toonde aan dat Sonar niet voldoet aan de eisen van de AVG, dat de privacy van klanten onvoldoende is gewaarborgd en dat acties nodig zijn. Daar geven we prioriteit aan. Omdat het systeem in het hart van

onze dienstverlening zit, kunnen we het niet in één keer vervangen. De meest urgente maatregelen voeren we inmiddels uit, andere pakken we de komende tijd op. Op de lange termijn zal Sonar worden vervangen.

INBREUKEN IN VERBAND MET PERSOONSgegevens

UWV heeft in 2020 3.033 signalen over mogelijke inbreuken in verband met persoonsgegevens ontvangen. Daarvan hebben we er 1.066 als datalek gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Meer dan 90% van de gemelde datalekken heeft betrekking op door UWV verzonden brieven. Er is dan bijvoorbeeld sprake van verkeerde adressering. We hebben maatregelen getroffen om dit zo veel mogelijk te voorkomen.

DREIGINGEN

In januari 2020 was het door problemen met Citrix-software een tijd onmogelijk om thuis te werken. Tegelijkertijd werd een kwetsbaarheid ontdekt in de Microsoft-besturingssystemen. Maastricht University was het slachtoffer van een gijzelsoftware-aanval. Deze aanval heeft UWV gelukkig niet geraakt. Bij de huidige bredere inzet van Microsoft-systemen voor telewerken en thuiswerken heeft de privacy-impact hiervan nadrukkelijk aandacht. We hebben onderzocht welke maatregelen we nog meer kunnen nemen om onze digitale weerbaarheid te versterken. De maatregelen worden in de plannen voor 2021 uitgewerkt. ■

LID RAAD VAN BESTUUR JANET HELDER:

'Risicomanagement is van iedereen'

De coronacrisis met als gevolg daarvan de uitvoering van de NOW, is voor het risicomanagement van UWV een 'enorme stimulans' geweest. Dat vindt **Janet Helder**, lid van de Raad van Bestuur. 'Er zijn forse stappen gezet. Wanneer je kritiek krijgt, kun je in de contramine gaan. Maar dat heeft UWV niet gedaan, iedereen zette juist gezamenlijk de schouders eronder.'

Kritiek op UWV vanwege de exportfraude met WW en uitkeringen aan gedetineerden vormde de aanleiding voor Helder's toetreding tot de Raad van Bestuur. Wat ze aantrof bij haar aantreden in oktober 2019 viel haar 'alleszins' mee. 'In de pers was het beeld anders, maar UWV deed al vreselijk veel dingen goed: tijdigheid, rechtmatigheid, klanttevredenheid et cetera. We moesten wél stappen zetten in ons bewust zijn van de risico's en kansen in ons dagelijkse werk. Dat hebben we in 2020 gedaan, forse stappen.'

GEEN APARTE KOLOM

De notitie die de eind 2019 opgerichte stuurgroep Risicomanagement schreef, werd de leidraad voor het UWV-beleid op dit onderwerp. Er werden vijf risicodomeinen en twintig verbeteracties vastgesteld. Dit hoge aantal, legt Helder uit, hangt nauw samen met de bestuurlijke visie op het thema. 'Risicomanagement is geen losstaand klusje en geen aparte kolom in onze bedrijfsvoering, zoals bij banken bijvoorbeeld. Onze maatschappelijke opdracht is: mensen ondersteunen bij werk en als werk niet mogelijk is, ze van een inkomen voorzien. Risico's kunnen zich in onze organisatie bij iedereen, op elk niveau voordoen. Daarom vinden wij risicoleiderschap zo belangrijk en moet dat onderdeel zijn van ons vakmanschap. Iedereen moet zich realiseren: als ik een risico tegenkom - of een kans -, dan ben ik aan zet. Of ik los het zelf op, bespreek het in mijn team of ik kaart het aan bij mijn leidinggevende.'

RISICO-INVENTARISATIE NOW

Tegelijkertijd pakt UWV zijn risicomanagement ook systematisch en top-down aan, benadrukt Helder. Zo inventariseert de raad van bestuur risico's door regelmatig bij de directieuren te rade te gaan, die deze weer bij hun eigen bedrijfsonderdeel ophalen.

'Ontzettend trots' is Helder op de manier waarop de risico-inventarisatie is verlopen bij de NOW. In de voorbereiding, die slechts twee weken duurde, zaten alle betrokkenen - van zowel UWV, het ministerie van SZW als externe experts - bij elkaar. In een brainstormsessie werden risico's geformuleerd die zich zouden kunnen voordoen. Die deelde UWV met de minister, die ze op zijn beurt met de Tweede Kamer deelde. Zo werd bijvoorbeeld het vrij simpele risico gesignaleerd dat een medewerker het NOW-voorschot zou aanvragen en op zijn rekening zou laten storten, in plaats van een werkgever. Daar werden maatregelen tegen genomen. 'En zo iets gebéurde dan later ook. De betrokkene viel gelijk door de mand.'

BLIJ MET EXTRA AANDACHT

Een ander risico's dat in 2020 werd onderkend, is dat het (lange) thuiswerken de vitaliteit van medewerkers kan ondermijnen. 'In het begin was dat natuurlijk nog wel aardig, maar het wordt op een gegeven moment zwaar voor veel mensen. De medewerkerstevredenheid is bij UWV extreem hoog: een 8,0. Er is ons veel aan gelegen dat vast te houden.'

Nog een risico dat werd geadresseerd: negatieve publiciteit. 'Voor een organisatie

als UWV ligt het gevoelig hoe de pers naar ons kijkt. Een positieve blik betekent meer draagvlak voor ons werk. Het is best lastig om met negatieve publiciteit om te gaan, zeker ook omdat de pers dingen soms veel groter maakt dan ze zijn. Dus hebben we in 2020 issuemanagement opgezet. Dat kijkt proactief naar zaken die in de ogen van de buitenwereld onbegrijpelijk zouden kunnen zijn.'

De voorzieningen die UWV aan mensen met een arbeidsbeperking verstrekt, zijn er een voorbeeld van. 'Het is bijvoorbeeld niet altijd goed uit te leggen waarom een bepaalde voorziening stopt. Soms komt daar bij boven tafel dat een wet of regel niet werkt of mensen onvoldoende ondersteunt. Dat koppelen we dan aan het ministerie terug. Wat dat betreft zijn we blij met de extra aandacht voor de uitvoering die er dankzij het onderzoek naar de Toeslagenaffaire en andere onderzoeken is gekomen.'

NOOIT 100 PROCENT

Risico's onderkennen (en maatregelen ertegen nemen) is een manier om 'in control' te zijn. Desondanks, zo benadrukt Helder, blijven er altijd 'restrisico's' over: zaken die je overvallen of waar überhaupt niets tegen te doen valt. Als voorbeeld noemt ze cybercrime. 'Die ontwikkelingen gaan zo hard dat we ze nooit kunnen bijhouden, ondanks de vele maatregelen die we ertegen nemen. Het risico van een hack dek je nooit 100 procent af. Dat moet je accepteren, en je opdrachtgever - de minister en de Tweede Kamer - moet dat ook. Het is goed om die restrisico's te onderkennen en te weten wat je moet doen als ze zich voordoen. Ook dat is een vorm van in control zijn.'

In 2020 zaten UWV, het ministerie en de Sociale Verzekeringsbank (SVB) regelmatig bij elkaar om risico's op strategisch niveau te signaleren. 'Dat hebben we voor het eerst op die manier gedaan. Het is ons zo goed bevallen dat we daar ook na de coronacrisis zeker mee doorgaan. Echt een gigantische stap vooruit.' ■



MEER MEDEWERKERS investeren in kwaliteit

We hebben in 2020 veel nieuwe medewerkers aangetrokken en opgeleid. **We hebben niet alleen kwantitatief, maar ook kwalitatief geïnvesteerd in een toekomstbestendig personeelsbestand.** Daarbij willen we zoveel mogelijk een afspiegeling van de maatschappij zijn. We investeren in de ontwikkeling van medewerkers en zorgen ervoor dat burgers erop kunnen vertrouwen dat UWV-medewerkers integer handelen.

Thuiswerken

PRAKTISCHE ONDERSTEUNING

Vanwege de coronamaatregelen werkt het overgrote deel van de UWV-medewerkers vanaf half maart thuis. De meeste medewerkers hadden al een laptop en een mobiele telefoon van UWV, de overige kregen die. Veel mensen gebruiken thuis intussen ook een monitor, toetsenbord en muis van UWV, in sommige gevallen een bureaustoel. Alle medewerkers ontvingen in oktober een eenmalige tegemoetkoming in de kosten van het thuiswerken. Uitzendkrachten kregen die via de uitzendbureaus.

We besteden veel aandacht aan het belang van onderling contact, samenwerken, de balans werk-privé en het welbevinden van medewerkers. Voor het laatste is onder andere een interne pool van coaches beschikbaar. Medewerkers vragen regelmatig om advies bij de bedrijfsarts, fysiotherapeut, arbocoördinator of werkplekconsulent.

WERKBELEVING

In april werd een miniwerkbelevingsonderzoek gehouden. Dat kreeg in de zomer een

vervolg in het brede, tweejaarlijkse werkbelevingsonderzoek. Het onderzoek werd door 71% van de medewerkers ingevuld. De uitkomsten van de onderzoeken komen vrijwel overeen. Medewerkers kenden hoge scores toe aan werkplezier (8,0), werkgeverschap (7,8), sociale veiligheid (7,8) en bevlogenheid (7,3). Grote waardering was er voor de manier waarop UWV de coronacrisis aanpakt en hoe het thuiswerken wordt ondersteund. Veel medewerkers gaven aan dat zij hun werk ook op afstand effectief en kwalitatief goed kunnen continueren. Wel gaven velen te kennen dat zij het onderlinge en 'toevallige' contact van de kantooromgeving missen. Veel medewerkers (85,5%) hebben een voorkeur voor een combinatie van thuis- en kantoorwerken (hybride werken) na de coronasituatie.

De uitkomsten werden aangevuld en bevestigd door een extern onderzoek en door dialogosessies waaraan 450 medewerkers deelnamen. Alle onderzoeksresultaten worden meegenomen in een UWV-brede visie over hybride werken na de coronacrisis.

Er deed zich tijdens de periode van thuiswerken ook een opvallende daling in verzuimmeldingen voor: van 5,7% in december 2019 naar 4,7% in december 2020. Uit onderzoek blijkt dat deze daling onder andere kan worden verklaard door het wegvallen van reistijden en de mogelijkheid om meer zelf de regie te nemen bij werk en dagindeling.

Toekomstgerichte organisatie

NIEUWE MEDEWERKERS

Al enige jaren heeft UWV een vergrijsd personeelsbestand, een toenemend aantal medewerkers gaat met pensioen. Daarnaast zijn er extra medewerkers op kritische functies nodig, zoals verzekeringsartsen, arbeidsdeskundigen, ICT-specialisten en data-analisten. Sinds maart van 2020 zorgde de coronacrisis bovendien voor een grote toename van werk. Alles bij elkaar hebben we 2.562 nieuwe medewerkers aangenomen, waarvan circa 1.200 als direct gevolg van de coronacrisis. Er gingen 1.216 medewerkers uit dienst, ruim 30% van hen ging met (pre)pensioen.



PERONEELSBESTAND

Het aantal medewerkers in dienst steeg in 2020 met 74%, het aantal fte's met 76%. Dit geldt voor zowel tijdelijke als vaste arbeidsplaatsen. We werken met tijdelijke contracten omdat een deel van onze werkzaamheden conjunctuurgevoelig is. Soms is een tijdelijk contract bedoeld als opstapje naar een vast contract bij gebleken geschiktheid. Het aantal tijdelijke arbeidsplaatsen is vooral toegenomen door de komst van adviseurs werk, uitkeringsdeskundigen en medewerkers bezwaar. In 2020 zijn 170 flexkrachten in vaste dienst gekomen. Desondanks steeg het aantal flexkrachten met 425 ten opzichte van december 2019. Dit komt vooral door de toename van uitkeringsdeskundigen WW, medewerkers bezwaar en klantadviseurs voor het Klantencontactcentrum. In 2020 verliet in totaal 4,9% van onze vaste medewerkers de organisatie.

UWV als aantrekkelijke werkgever

We investeren flink in de positionering van UWV als aantrekkelijke werkgever en in het optimaliseren van onze wervings- en selectie-inspanningen. Zo startten in juni en november het tweede en derde deel van de online mediacampagne Werken met zin. De webpagina's Werken bij UWV trokken in 2020 ruim 716.000 bezoeken, ruim 290.000 daarvan waren een rechtstreeks gevolg van de campagne.

Dat UWV wordt gezien als een werkgever met meerwaarde blijkt ook uit de nominatie voor de verkiezing Beste overheidsorganisatie van het jaar. In de lijst van Favoriete werkgevers 2020 van Intermediair stegen we in 2020 van plek 69 naar 36.

Op 1 juli is een digitaal UWV-breed introductieprogramma gestart. Dat maakt nieuwe medewerkers tijdens hun eerste drie

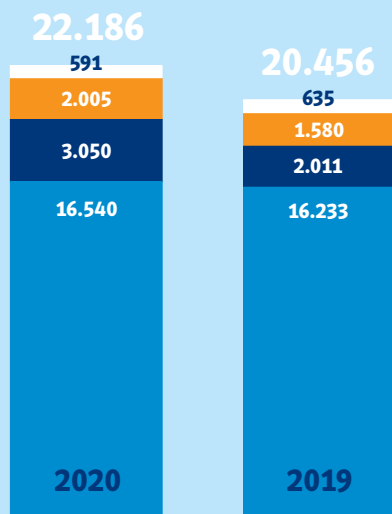
maanden snel wegwijs in de inhoud van het werk en de organisatie. Tot en met 2021 houden we met enkele enquêtes de vinger aan de pols bij de jongere UWV-medewerkers (tot en met 30 jaar). Hiermee willen we meer grip krijgen op hun welbevinden, zodat we bij werving en ook bij doorstroom beter kunnen inspelen op hun behoeftes.

Inzetbaarheid, leren en ontwikkeling

In lijn met de cao-afspraken organiseren we met de loopbaancentra activiteiten voor verschillende generaties. Er zijn dialoogsessies gehouden met 55-plus medewerkers (650 deelnemers) om te horen wat zij nodig hebben om vitaal en met plezier te kunnen blijven werken. We bieden deze doelgroep ook pensioenvoorlichting en (extern) financieel advies. De trainees die we jaarlijks werven, bieden we een programma dat zich ►

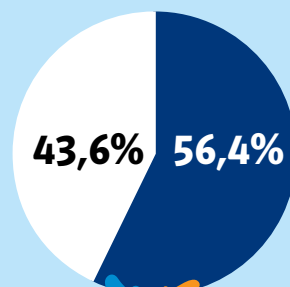
Personeelsbestand

Toename aantal UWV-medewerkers

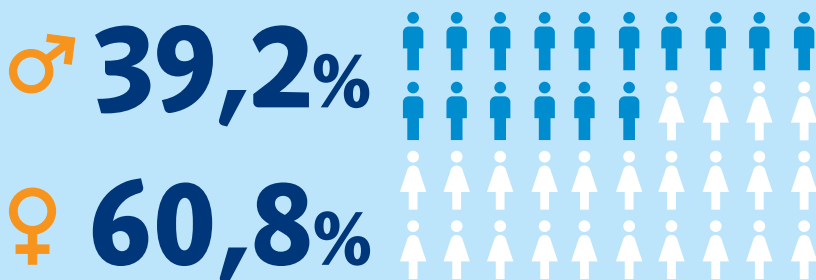


De coronacrisis zorgde in 2020 voor een grote **toename van werk**. Het aantal medewerkers in dienst van UWV steeg met 74 procent tot 22.186 en het aantal fte's met 76 procent tot 17.251. Dit geldt voor het totaal van tijdelijke en vaste arbeidsplaatsen.

- Externe inhuur
- Flex
- Tijdelijk
- Vast

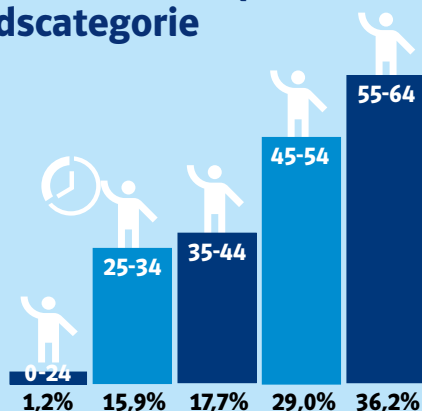


Verdeling medewerkers met dienstverband UWV (m/v)



Verdeling managers UWV (m/v)

UWV-medewerkers per leeftijdscategorie



Dienstverbanden



Medewerkers **vast** vs **tijdelijk**



- richt op het vormgeven van hun loopbaan. Van augustus tot en met november heeft een uitgebreide interne communicatiecampagne plaatsgevonden. Deze daagde alle medewerkers uit om na te denken over hun eigen ontwikkeling en loopbaan.

Leren en ontwikkelen krijgt verder focus via het programma Vertrouwen in vakmanschap. En alle medewerkers kunnen sinds begin 2020 op eigen initiatief gebruikmaken van een online 'all you can learn'-aanbod van 2.000 opleidingen.

Intensivering Vertrouwen in vakmanschap

We vragen onze medewerkers om hun vakmanschap in te zetten en dat verder te vergroten. Al sinds 2017 is Vertrouwen in vakmanschap een belangrijk onderdeel van onze strategie. Medewerkers moeten weten wat onze opdracht is, wat daarvan de bedoeling is, welke resultaten van ons worden verwacht en welke ruimte zij hebben voor een eigen invulling. Vakmanschap betekent ook: eigen verantwoordelijkheid nemen. We verwachten dat medewerkers die ergens tegenaan lopen dat aan de orde stellen en de ruimte die er is, benutten om oplossingen te vinden. Dit heeft al tot veel inspirerende initiatieven geleid. Die variëren van medewerkers die fungeren als ervaringsdeskundigen voor klanten met psychische aandoeningen of verslavingsproblematiek, of posters die UWV-medewerkers confronteren met klachten van klanten, tot ideeën om werkprocessen te versnellen of te verbeteren. De intensivering van Vertrouwen in vakmanschap (iViv) heeft door de coronacrisis wel enigszins vertraging opgelopen. Geplande bijeenkomsten op locatie werden stilgelegd en deels omgezet in onlinebijeenkomsten.

Diversiteit en inclusiviteit

DIVERSITEIT

We willen dat UWV zo veel mogelijk een afspiegeling is van de maatschappij en dat alle medewerkers zich binnen onze organisatie gelijk behandeld, gewaardeerd en gerespecteerd voelen. We streven naar meer diversiteit in de hogere salarisschalen. We nemen daarom deel aan diverse charters en

monitoring, in 2020 voor het eerst ook aan de Monitor Cultureel Talent naar de Top. In het voorjaar zijn 7 directeuren gestart met de coaching van 35 talentvolle medewerkers met een cultureel diverse achtergrond. Voor managementfuncties werken we samen met een partij die is gespecialiseerd in de werving en selectie van medewerkers met een cultureel diverse achtergrond. In augustus volgden 40 hrm-medewerkers en managers een summerschool Diversiteit.

Om de kennis over diversiteit en inclusiviteit te vergroten zijn in het najaar enkele webinars gehouden. Deze zijn ondersteund met activiteiten zoals de DiversiDates. Daarbij worden collega's die elkaar niet kennen aan elkaar gekoppeld om te ontdekken welke mens er achter een naam of functie schuilt en welke talenten, verschillen en overeenkomsten ze hebben. Verder is er veel aandacht voor het bewust worden van eigen vooroordelen en bieden we handvaten om hier anders mee om te gaan.

GEEN LOONONGELIJKHEID M/V

Eind 2020 was 60,3% van de UWV-medewerkers vrouw en 39,7% man (2019: 59,3% en 40,7%). Vrouwen bezetten 43,0% van de managementposities en mannen 57,0% (2019: 42,2% en 57,8%). In juli en augustus hebben we extern onderzoek laten verrichten naar de beloning van onze medewerkers. Daaruit bleek dat er geen aanwijzing is voor loonongelijkheid (discriminatie) tussen mannen en vrouwen.

INCLUSIVITEIT

In het kader van de banenafpraak had UWV zich ten doel gesteld om 500 duurzame arbeidsplaatsen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op 1 januari 2021 waren er 417 gerealiseerd. We passen inmiddels een andere, meer aanbodgerichte aanpak toe en hopen daardoor ons doel in 2021 te halen, een jaar later dan de bedoeling was. We organiseren Zomerdialogen tussen managers over ervaringen en mogelijkheden, deelden ervaringen en tips via de digitale werkplek van UWV en organiseerden speciale sessies om ervaringen in de context van corona te delen. In december hielden we een online jaarevenement, waar ook voor de eerste keer de Banenafpraak-Awards

werden uitgereikt. Op 18 september is de Trainee pool van start gegaan met 123 trainees van hbo- of wo-niveau, onder wie 19 statushouders en 7 medewerkers uit de doelgroep voor de banenafpraak. Zoals afgesproken met GGZ Nederland richten we ons ook op medewerkers met een psychische kwetsbaarheid. De plaatsing op reguliere UWV-vacatures ligt momenteel deels stil als gevolg van de werkdruk door de coronacrisis, maar wordt in 2021 hervat.

Integriteit en openheid

GEDRAGSCODE EN AMBTSEED

We investeren nadrukkelijk in de openheid en integriteit van onze organisatie. Afspraken en spelregels voor integer gedrag staan beschreven in onze gedragscode. Met verschillende activiteiten stimuleren we dat nieuwe en zittende medewerkers zich bewust zijn van het belang ervan.

In 2020 zijn onze gedragscode en het sanctieprotocol geactualiseerd. Dat hield mede verband met de inwerkingtreding van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra). Daardoor kregen UWV-medewerkers de bijbehorende ambtenarenstatus. Na uitstel in verband met de coronacrisis legden de raad van bestuur en de directeuren op 11 september als eersten de UWV Ambtseed af. Daarna namen de directeuren de eed of belofte af bij hun districtsmanagers en hoofden. Tijdens de Week van Waarden van 26 oktober tot en met 6 november, waarin uitgebreid werd stilgestaan bij integriteit en de kernwaarden van UWV, hebben vrijwel alle andere medewerkers de eed afgelegd. Dit gebeurde grotendeels in digitale teambijeenkomsten.

MELDINGEN INTEGRITEITSSCHENDING

In 2020 ontvingen we 148 meldingen van mogelijke integriteitsschendingen. In 131 gevallen ging het om een UWV-medewerker, 17 keer waren het klanten of derden. Er zijn 71 integriteitsonderzoeken gestart en 73 zaken werden volledig afgesloten (waarvan 14 zaken uit 2019). Er is 22 keer een arbeidsrechtelijke maatregel tegen UWV-medewerkers getroffen. Eén keer werd iemand op staande voet ontslagen en één keer is er aanleiding geweest voor een strafrechtelijke aangifte. ■



'MIJN BEPERKING BEPERKT NIET MIJN AMBITIE'

Harry Haddering werkt bij het Werkgeversservicepunt van UWV

Toen zijn eerste UWV-salaris werd gestort, had Harry Haddering (49) wel even een 'kippenvelmomentje'. Bijna dertig jaar was hij – gedeeltelijk – afhankelijk geweest van een Wajong-uitkering. Nu is Haddering ondersteunend medewerker van het Werkgeversservicepunt in Groningen.

Bij zijn geboorte liep Haddering hersenletsel op. Daardoor is hij volledig rolstoelafhankelijk. 'Mijn levensmotto luidt: mijn beperking beperkt niet mijn ambitie', lacht hij. Jarenlang maakte Haddering zich er op allerlei manieren – bezoldigd en onbezoldigd

– hard voor om mensen met een handicap 'zichtbaar' te maken voor de maatschappij en voor werkgevers in het bijzonder. Dat deed hij zelf door actief te zijn op LinkedIn. 'Ik heb ruim 3.000 connecties. Toen ik een berichtje over mijn eerste UWV-salaris postte, werd dat meer dan 91.000 keer gedeeld!'

Naar vermogen functioneren

Via zijn netwerk kreeg Haddering eerder al een baan bij de Rabobank. Door personeelsreductie op zijn lokale kantoor was hij na enige tijd genoodzaakt drie keer per week van Assen naar Meppel te reizen. Dat werd hem te veel. 'Ik zag in die tijd, september 2019, heel veel vacatures voorbijkomen voor mensen met een arbeidshandicap. Dus ik dacht: ik heb snel genoeg een andere baan.

Ik had natuurlijk geen rekening gehouden met corona.'

Via via

Toch bleef Haddering uiteindelijk maar een paar maanden werkloos. Wederom via via kwam hij in gesprek met de leidinggevende van UWV bij het Werkgeversservicepunt en werd aangenomen. Het is zijn taak bij te dragen aan het samenstellen en schrijven van managementrapportages. De 'mens Harry', zegt hij, zou het liefst op de barricades klimmen om de participatie van mensen met een arbeidshandicap nog beter te laten slagen. 'Maar ik ben ontzettend gelukkig met wat ik nu heb. Ik voel me hier prima. UWV is een organisatie waar ik volledig naar vermogen kan functioneren.'



'GEEN DAG SPIJT DAT IK HIER BEN KOMEN WERKEN'

Kamal El Hamiti voelt zich in zijn ambities gesteund door UWV

De eerste Nederlands-Marokkaanse bestuursvoorzitter van UWV worden. Kamal El Hamiti (32) zei het ooit als grap, maar een béétje serieus is hij wel. 'Het is mijn stip aan de horizon. Ik ben heel ambitieus. Het allerleukste vind ik het om mensen te inspireren en ze te faciliteren in hun ontwikkeling. En hoe hoger in de boom, hoe meer mensen je kunt bereiken.'

'De dag dat ik afstudeerde, was ook mijn eerste werkdag bij UWV. Tijdens mijn rechtenstudie was ik altijd al geïnteresseerd in de socialezekerheidswetgeving. UWV staat midden in de maatschappij en daar wil ik graag een bijdrage aan leveren. Ik ben op de afdeling Invorderen begonnen. De vacature sloot niet helemaal aan bij mijn opleiding, maar je moet ergens beginnen. Het werk bood al snel niet zoveel uitdaging en ik wilde en kon meer, dus ik solliciteerde op een andere functie. Mijn nieuwe werk viel me erg tegen, het was vooral checklists invullen. Gelukkig mocht ik

terugkomen. Toen vroeg mijn manager of leidinggeven niet iets voor mij zou zijn. Daar had ik eigenlijk nog nooit over nagedacht. Ze gaf me de kans om een managementtrainee-traject binnen UWV te doen. Hoe meer taken en inzichten ik kreeg, hoe enthousiaster ik werd. Dit vond ik écht leuk.'

Investing in de toekomst

'Als teammanager Invorderen ben ik in Arnhem aan de slag gegaan. Ik woon in Rotterdam, dus dat was elke dag twee tot tweeënhalf uur reizen. Maar ik zag het als een investering in de toekomst. Ik heb veel trainingen gedaan en ontzettend veel geleerd. Daarna werd ik adjunct-regiomanager Handhaving in Den Haag, een kantoor dat niet goed liep. Dat zag ik als een uitdaging. Ik ben best een beetje trots, want binnen een jaar waren we het allerbeste kantoor van Handhaving geworden. Het was een heel leuk jaar, voor mijzelf en voor het team. Vorig jaar werd ik gevraagd leiding te geven aan vijftig mensen die moesten worden opgeleid tot fraude-onderzoeker. Zij zijn inmiddels in de organisatie aan de slag gegaan. Ikzelf ook, ik ben nu

manager Themaonderzoek bij Handhaving in Rotterdam.'

Ambitie uitspreken

'Ik haal er mijn voldoening uit om mensen net dat duwtje te geven dat ze nodig hebben, ze in hun kracht te zetten. Ik weet uit eigen ervaring hoe gelukkig je daarvan wordt, hoeveel energie dat geeft. Je moet je ambitie uitspreken, dat is belangrijk, en jezelf blijven ontwikkelen. Ik ben hartstikke druk, met een fulltimebaan en vier kindjes. Maar ik wil doorgroeien naar een strategische managementfunctie dus doe ik er een MBA-studie naast, door UWV betaald. Als je wil dat medewerkers aan hun vakmanschap werken, moet je zelf het goede voorbeeld geven, is mijn overtuiging. Daarom vind ik het ook zo belangrijk om mezelf te blijven ontwikkelen. UWV heeft me in mijn loopbaan maximaal gefaciliteerd, met allerlei trainingen en door me kansen te geven. Ik ben ook een van de veertig talenten die door een divisiedirecteur worden gecoacht. Best bijzonder. Ik ben er dankbaar voor en ik heb geen dag spijt gehad dat ik hier ben komen werken.'

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

UWV wil een positieve impact maken op mens, milieu en maatschappij. We willen een afspiegeling zijn van de maatschappij en zetten ons daarvoor in. In uiterlijk 2030 willen we onze bedrijfsvoering klimaatneutraal hebben ingericht, op aspecten die goed beïnvloedbaar zijn. We maken ons maatschappelijk ondernemerschap meetbaar en leveren met onze mvo-maatregelen een bijdrage aan maatschappelijke doelstellingen.

Mens

FITTE, VITALE EN GELUKKIGE MEDEWERKERS

Fitte en vitale medewerkers zijn belangrijker dan ooit om onze doelstellingen te realiseren. Met vitaliteitstips en webinars ondersteunen we onze medewerkers bij hun gezonde voornemens. We dagen hen uit om gezond te leven. Ook bieden we ze de mogelijkheid om zich te laten adviseren over bijvoorbeeld hun thuiswerkplek. We vinden het belangrijk dat onze medewerkers zich goed voelen in hun rol van werknemer. Onze Denktank Werkgeluk organiseerde voor de derde keer de Week van het Werkgeluk. Deze vond in september 2020 online plaats.

DIVERSITEIT EN INCLUSIVITEIT

Actuele maatschappelijke ontwikkelingen wakkeren de dialoog ook bij UWV aan over gelijkheid, diversiteit en inclusiviteit. De belangstelling voor de vijf personeelsnetwerken die elk op hun eigen wijze invulling geven aan diversiteit en inclusiviteit, neemt toe. Het gaat om Roze werkt, Jong@UWV, VROUW@UWV, het ouderen-netwerk PROUD@UWV en het multiculturele netwerk LEF. In totaal waren eind 2020 7.200 medewerkers lid van een netwerk, 14% meer dan eind 2019.

SOCIAL RETURN

We zetten ons actief in om de arbeidskansen te vergroten van groepen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Sinds 2019 doen we dat op gestructureerde wijze, via social return. Bij alle aanbestedingen boven € 214.000 (dit zijn altijd Europese aanbestedingen) zetten we ten minste 5% van de geraamde contractwaarde in voor social return. Leveranciers kunnen zelf bepalen op welke manier zij social return invullen, bijvoorbeeld door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen, bestellingen te plaatsen bij sociale ondernemingen of maatschappelijke organisaties te ondersteunen met specifieke kennis of faciliteiten. Sinds de start in 2019 zijn 18 nieuwe contracten afgesloten waarop social return van toepassing is, 8 ervan in 2020. De leveranciers hebben zich daarbij verplicht om over de gehele contractperiode in totaal € 2,9 miljoen aan social return te besteden.

Milieu

MINDER CO₂-UITSTOOT

Het is onze ambitie om in 2030 een klimaatneutrale organisatie te zijn op aspecten die goed beïnvloedbaar zijn, zoals vervoer



en energie. Ten opzichte van de nulmeting van 2017 hebben we tot nu toe een reductie van 57% in onze CO₂-uitstoot gerealiseerd. De forse daling is vooral te danken aan inkoop van 100% groene elektriciteit van Nederlandse oorsprong (elektriciteit) en groen gas (brandstof en warmte) voor de panden waarvan UWV de hoofdhuurder is.

In 2020 hebben we besloten om in vier jaar over te gaan van auto's op fossiele brandstof naar emissievrije elektrische auto's. Doelstelling is om uiterlijk in 2028 een volledig emissievrij wagenpark te hebben. Al vele jaren zetten we in op het terugdringen van (onnodige) verkeersbewegingen. Zo stimuleren we onze medewerkers met het openbaar vervoer te reizen, stellen we bedrijfsfietsen en/of e-bikes beschikbaar en kennen we een goede fietsregeling. Door de coronacrisis



gecertificeerd managementsysteem: de MVO Prestatieladder. Dit systeem kent vijf niveaus van certificering. Sinds 2016 bevinden wij ons op niveau 4 (excellent). In februari 2020 zijn we opnieuw gecertificeerd voor een periode van drie jaar.

INZAMELINGSACTIES

We organiseren verschillende inzamelingsacties, onder andere voor de Voedselbank. Dit gebeurt traditiegetrouw met kratten in de hal van in alle kantoren, waar collega's langdurig houdbare producten kunnen doneren. Dat kon het afgelopen jaar niet of nauwelijks. Om de Voedselbank toch te ondersteunen, konden medewerkers een financiële donatie doen. In totaal is circa € 8.000 opgehaald.

PROKKELWEEK

De Prokkelweek is een week waarin organisaties, bedrijven, particulieren en mensen met een verstandelijke beperking samenkomen om elkaar beter te leren kennen. In 2020 liep de week anders dan voorgaande jaren omdat fysieke ontmoetingen niet mogelijk waren. Als alternatief zijn er online 'bedrijfsprokkels' georganiseerd. UWV'ers gingen daarbij online in gesprek met mensen met een verstandelijke beperking.

KUNST VOOR PERSPECTIEF

Tijdens het congres Kunst voor perspectief, dat wij al jaren organiseren, presenteren mensen met een beperking kunstwerken die zij hebben gemaakt. Kunstwerken van de winnaars worden opgenomen in een reizende expositie die langs allerlei bedrijven en UWV-kantoren gaat. Beide activiteiten konden dit jaar door corona niet doorgaan. Wat wel doorging, was onder andere de Wall of Fame in ons hoofdkantoor. Daar werd een selectie tentoongesteld van kunstwerken uit onze collectie. Bijna alle kunstwerken in onze vestigingen zijn gemaakt door kunstenaars met een verstandelijke, psychische of fysieke handicap of met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast hebben vier kunstenaars een set aan relatiegeschenken ontworpen. Daarvan zijn er inmiddels 1.175 besteld. ■

werd in 2020 minder gereisd. Dit heeft een gunstig effect gehad op onze CO₂-uitstoot.

CIRCULAIRE ECONOMIE

Naast een klimaatneutrale bedrijfsvoering is de circulaire economie een van de leidraden in ons milieubeleid. Uitgangspunten daarvan zijn de herbruikbaarheid van producten en grondstoffen en het Herstellend Vermogen van natuurlijke hulpbronnen. We focussen ons daarbij op de producten en diensten die we inkopen.

Zo proberen we al enkele jaren minder plastic te gebruiken en verlengen we de levensduur van hardware, inclusief mobiele telefoons. Afgedankte ICT-apparatuur die nog goed bruikbaar is, zoals monitoren en smartphones, wordt schoongemaakt, nagekeken en opgeknapt. Dat gebeurt door een bedrijf dat werkt met medewerkers die

een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Daarna schenken we een groot deel van de apparatuur aan maatschappelijke instellingen en mensen met een smalle beurs. In 2020 deden we dat met 5.000 monitoren en 2.000 desktops, laptops en smartphones. Kantoormeubilair hergebruiken we waar mogelijk. Het papierverbruik is als gevolg van het thuiswerken in 2020 fors gedaald (26% ten opzichte van 2019). Omgerekend hebben we sinds 2012 in totaal 14.829 bomen bespaard.

Maatschappij

CERTIFICERING

Ons maatschappelijk ondernemerschap maken we concreet en meetbaar voor onszelf, onze stakeholders en de samenleving. We gebruiken daarvoor een

