



Voorlegger vergadering Raad van Bestuur UWV

Vergadering Raad van bestuur	
Datum	2 April 2024
Agendapunt	Agendapunt 14 Nummer 24 – 118
Onderwerp	Resultaten Interne Toets Kwaliteitsmanagementsysteem 2023
Directeur	Financieel Economische Zaken
Opsteller	
Portefeuillehouder RvB	
Onderwerp heeft instemming van	
Directeur	Toelichting
SDO	Op 26 maart 2024 besproken met de Algemeen Directeuren

Door Raad van Bestuur te nemen besluiten

FEZ bespreekt de rapportage met de RvB en verzoekt de RvB om deze vast te stellen.

Met het vaststellen van de rapportage neemt de RvB ook het besluit om de voortgang op de belangrijkste bevindingen per bedrijfsonderdeel (waaronder verbeteringen t.a.v. de operationele kwaliteitsmetingen) te bespreken in de monitoringsgesprekken.

Samenvatting onderwerp en reden bespreking

Vorig jaar juli heeft de RvB ingestemd met de start van de interne toetsing van het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS), ter vervanging van de jaarlijkse ISO-9001 audit die werd uitgevoerd door een externe partij. Deze interne toets heeft afgelopen najaar plaatsgevonden en per bedrijfsonderdeel zijn de resultaten en vervolgacties afgestemd. De optelsom van deze rapportages is opgenomen in een UWV-brede rapportage die we met de RvB willen bespreken.

De interne toets van het kwaliteitsmanagementsysteem vervangt de ISO-9001 certificering

UWV is continu bezig met leren en ontwikkelen om de dienstverlening aan de cliënt te verbeteren. We hebben oog voor eventuele risico's die de door ons gewenste dienstverlening in de weg staan en richten ons op het werkend krijgen van het kwaliteitsmanagementsysteem. Sinds de start van UWV laat UWV het kwaliteitsmanagementsysteem extern certificeren volgens de ISO-9001 standaard.

In 2023 is UWV gestopt met de audit voor ISO certificering omdat in de recente jaren de behoefte is ontstaan aan een interne aanpak die meer toegevoegde waarde oplevert, beter aansluit bij de UWV dienstverlening en het kwaliteitsbewustzijn binnen UWV verder vergroot. Tegelijkertijd heeft SZW de verplichting in de externe verantwoordingsrapportage voor de ISO-9001 certificering laten vervallen.

Vanaf 2023 onderzoeken FEZ en BC&K op een gestructureerde manier via de interne toets het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). Dit is een meerjarige cyclus waarin aan de hand van de managementprincipes van kwaliteit¹ telkens een deel van het KMS wordt onderzocht. Per bedrijfsonderdeel wordt deze interne toets uitgevoerd. De rapportages per bedrijfsonderdeel en de overkoepelende UWV-rapportage - die vandaag voorligt - vervangen tezamen de ISO-9001 certificering.

¹ Er zijn in totaal 7 managementprincipes die verspreid over een tijdsspanne van 3 jaar worden onderzocht: Klantgerichtheid, Sturen en verantwoorden, Leiderschap, Procesbenadering (waaronder operationele kwaliteit), (Continu) Verbeteren, Op bewijs gebaseerde besluitvorming, Relatiemanagement

De interne toets is in 2023 uitgevoerd bij elk bedrijfsonderdeel

In 2023 zijn de managementprincipes Klantgerichtheid, Sturen & Verantwoorden, Operationele Kwaliteit en de Basic Kwaliteitsmanagement onderzocht. In het najaar van 2023 heeft het toetsteam - bestaande uit ruim 30 BC&K & FEZ collega's - de interne toets uitgevoerd door middel van een documentstudie en interviews. Hierbij is het uitgangspunt van waarderend onderzoeken gehanteerd en is in kaart gebracht wat elk bedrijfsonderdeel heeft ingericht. Per bedrijfsonderdeel zijn de resultaten van de interne toets gerapporteerd en afgestemd: dit in de vorm van de interviewverslagen en de afstemming/bespreking van de toetsrapportage met de betreffende directeur en/of het directieteam.

Een centraal team heeft deze rapporten geanalyseerd en een aantal rode draden geïdentificeerd die bij meerdere bedrijfsonderdelen terugkomen. Dit zijn zowel dingen die goed gaan als zaken die aandacht behoeven. Deze rode draden zijn opgenomen in het bijgevoegd UWV-brede rapport met een bijbehorend advies.

De interne toets levert interessante inzichten op over het KMS waardoor we gericht kunnen verbeteren

Wat gaat er goed?

We zien dat binnen elk bedrijfsonderdeel een KMS is ingericht. De getoetste managementprincipes worden tenminste op volwassenheidsniveau (2) initieel of (3) reproducerend beoordeeld (op een vijfpuntsschaal). Dit is ook op geaggregeerd UWV-niveau het geval.

Bij alle bedrijfsonderdelen zien we dat het managementprincipe Klantgerichtheid is gedefinieerd, dat dit is opgenomen in het beleid van het betreffende bedrijfsonderdeel en dat er via deze lijnen wordt gewerkt in de uitvoering. We hebben gemerkt dat de UWV-medewerker de cliënt echt centraal probeert te stellen in de dienstverlening die wij bieden en dat dit onze medewerkers ook echt motiveert.

Ook voor het managementprincipe Sturen & Verantwoorden is bij alle bedrijfsonderdelen een proces aangetroffen waarmee wordt gestuurd en verantwoord, waarvan in meer of mindere mate de geleverde kwaliteit van dienstverlening onderdeel is.

Ondanks dat er verschillen zijn in volwassenheid (variërend tussen heel summier Initieel aanwezig en bijna volledig Sturend) is bij alle uitvoerende eenheden², in opzet een proces aangetroffen waarmee de operationele kwaliteit kan worden getoetst en verbeterd. Bij de meeste bedrijfsonderdelen is ook het bestaan van dit managementprincipe aangetroffen.

Wat kan er beter?

Bevindingen binnen elk bedrijfsonderdeel

Voor elk bedrijfsonderdeel zijn op basis van de interviews en de documentstudie onderdeel-specifieke bevindingen gedaan en heeft het toetsteam geadviseerd over het ontwikkelpotentieel van het KMS binnen het onderdeel. Deze uitkomsten zijn verwerkt in de rapportages per bedrijfsonderdeel en met de directieteams afgestemd.

Bevindingen en rode draden op UWV-niveau

De rode draden uit de interne toets zijn de bevindingen die vaker bij meerdere bedrijfsonderdelen terugkomen. Er zijn twee hoofdbevindingen opgenomen in de UWV-brede rapportage die bij vrijwel elk bedrijfsonderdeel en bij elk managementprincipe terugkomen:

- *Het vaststellen van effect van eigen handelen en bijsturen (PDCA rondmaken) moet verder versterkt worden*
Bij de meeste bedrijfsonderdelen ontbreekt in de stuur- en verantwoordingsrapportages het vaststellen of de uitgevoerde actie of beheersmaatregel ook daadwerkelijk het beoogde resultaat heeft gehad. Met andere woorden: heeft de actie of beheersmaatregel het gewenste effect (gehad).
- *Samenwerken in een keten behoeft verdere ontwikkeling*
Bedrijfsbrede samenwerking in het beheersen van een procesketen is een eigenschap van volwassen kwaliteitsmanagement op bedrijfsonderdeel-overstijgend, UWV-breed, niveau. Er wordt echter niet

² Bij bedrijfsonderdelen Bezwaar & Beroep, Gegevensdiensten, Handhaving, Sociaal Medische Zaken, Uitkeren en Werkbedrijf.

aantoonbaar samengewerkt tussen bedrijfsonderdelen om, op bijvoorbeeld op klantreisniveau, te bepalen wat in de keten een juiste, tijdige en volledige volgorde van handelen door UWV is.

Naast deze twee hoofdbevindingen, wil FEZ graag aandacht vragen voor de rode draad bij *Operationele Kwaliteit*. Een basiselement van het KMS van elk bedrijfsonderdeel is het vaststellen en continu verbeteren van de geleverde kwaliteit van dienstverlening. Dit kan onder andere door een Meting Operationele Kwaliteit uit te voeren. Uit de interne toets is bij een tweetal bedrijfsonderdelen naar voren gekomen dat maar beperkt metingen operationele kwaliteit worden uitgevoerd en deze niet in de betreffende teams, MT's of DT's worden besproken. Andere instrumenten die wel worden ingezet bij deze bedrijfsonderdelen bieden slechts ten dele zicht op de geleverde kwaliteit, of de resultaten van deze instrumenten worden beperkt gedeeld en besproken. Het is een essentieel onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem om een goed beeld te hebben over de kwaliteit van de dienstverlening en de bedrijfsprocessen en dat is bij deze bedrijfsonderdelen nu niet het geval. In de rapportage van deze bedrijfsonderdelen zijn bevindingen opgenomen over dit onderwerp.

Aan de slag met de uitkomsten van de interne toets en adviezen FEZ

Het consistent werken aan het verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening vraagt aandacht van ons allemaal.

Actie binnen elk bedrijfsonderdeel

De directies hebben via een management response aangegeven welke bevindingen opvolging gaan krijgen in 2024, op deze manier worden verbeteringen doorgevoerd in het KMS van elk bedrijfsonderdeel. Deze verbeteringen kunnen we gedeeltelijk terugvinden in de kwaliteits- en jaarplannen van de verschillende onderdelen.

Actie op de UWV-brede bevindingen in aansluiting op bestaande initiatieven

Bij de rode draden en hoofdbevindingen uit de interne toets is meer nodig dan alleen het werken aan de acties per bedrijfsonderdeel. Het betreffen namelijk UWV-brede rode draden en hoofdbevindingen. In de samenwerking tussen bedrijfsonderdelen én in aansluiting op een aantal bestaande initiatieven kunnen stappen worden gezet. FEZ heeft hierover per onderwerp een advies opgesteld en besproken met de algemeen directeuren in het SDO van 26 maart jl.

Onderwerp	Advies FEZ en besproken vervolgstappen met het SDO
<i>Systematisch meten en bespreken van operationele kwaliteit in alle bedrijfsonderdelen</i>	<p>Het consistent uitvoeren van een meting operationele kwaliteit en het periodiek bespreken van de uitkomsten daarvan, ook aan de DT-tafel, is een belangrijke randvoorwaarde is om kwaliteitsmanagement zowel binnen het bedrijfsonderdeel als UWV-breed te kunnen uitvoeren. Het is een essentieel onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem.</p> <p>Bij de betreffende bedrijfsonderdelen zijn bevindingen hierover opgenomen in de rapportage per bedrijfsonderdeel. FEZ roept deze bedrijfsonderdelen op om hier de komende periode stappen in te zetten. Langs de reguliere monitoringsgesprekken (tertaal) zullen FEZ en BC&K de voortgang op deze bevindingen monitoren.</p>
<i>Vaststellen van effect van eigen handelen moet verder versterkt worden</i>	<p>Het gaat hier met name om het 'rondmaken' van het eigen handelen, de eigen PDCA in de sturing en verantwoording: hebben we nu het beoogde effect bereikt.</p> <p>FEZ ziet dat in een aantal bestaande initiatieven goede stappen worden gezet waardoor het effect van (bijstuur)maatregelen steeds beter zichtbaar wordt en roept de algemeen directeuren en de RvB op om zich hieraan te committeren. Deze initiatieven zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De UWV-strategie is vertaald naar vijf strategische thema's voor 2024. Met behulp van de managementafspraken 2024 geeft elke directeur zijn/haar bijdrage aan deze strategische thema's aan. Door middel van deze managementafspraken wordt een UWV-brede systematiek toegepast om de missie en doelstellingen van UWV in samenhang te vertalen naar doelstellingen op de belangrijkste UWV speerpunten binnen de bedrijfsonderdelen. • Bij de hierop aansluitende kwartaalsturing wordt nu al voor de klantreizen per kwartaal de voortgang gevolgd van de initiatieven die zijn opgestart. Startpunt hierbij vormt de UWV strategie die is vertaald naar concrete

	<p>doelstellingen (in DRI's), waarbij per kwartaal wordt gekeken naar de resultaten en effecten. Hierdoor kan kort-cyclisch gestuurd worden op resultaten van de nieuwe initiatieven. De kwartaalsturing wordt de komende periode ook ingevoerd bij portfoliomanagement en later in 2024 ook breder in de UWV organisatie. Het invoeren van effectiviteitsstudies ligt als vervolgstap in de planning en vloeit voort uit deze herinrichting van het sturen binnen UWV.</p> <ul style="list-style-type: none"> In het leiderschapstraject dat loopt voor het 1e en 2e echelon en binnenkort start voor het 3e en 4e echelon is aandacht voor softskills die ondersteunen bij het vaststellen van effect, zoals zelfreflectie en het onderling aanspreken.
<p><i>Samenwerking in de keten</i></p>	<p>De klantreizen zijn in feite uitvoerings-/bedrijfsprocessen die door meerdere UWV-onderdelen heenlopen. Binnen de integrale klantreizen worden oplossingen voor cliënt-pijnen bedacht en geïmplementeerd. FEZ stelt voor om aan deze klantreisinitiatieven stap voor stap enkele verbeterinitiatieven toe te voegen die meer gericht zijn op het stroomlijnen van de bedrijfsprocessen binnen UWV. Een goed voorbeeld betreft de overdracht vanuit SMZ naar Uitkeren. Bij veel dossiers levert dit onnodig meerwerk op bij Uitkeren met extra uitvoeringskosten tot gevolg. Hier is kwaliteitsverbetering bij SMZ noodzakelijk. SMZ en Uitkeren werken inmiddels aan verbetering.</p> <p>We adviseren om het perspectief beheersing van uitvoerings-/bedrijfsprocessen bewust mee te nemen binnen de klantreizen. De Klantreis leider heeft hierin een faciliterende rol richting de bedrijfsonderdelen. FEZ speelt hier graag een ondersteunende door de Klantreis leiders naar aanleiding van de interne toets te benaderen en inhoudelijk mee te denken hierover.</p>

De interne toets KMS is positief ontvangen, we werken aan het versterken van de aanpak

Als lerende organisatie is het belangrijk om stil te staan bij de dingen die goed gingen én de dingen die we beter willen doen. Omdat het de eerste keer is dat UWV op dergelijke wijze het functioneren van het KMS heeft getoetst, heeft FEZ een uitgebreide evaluatie uitgevoerd op het gevolgde proces. De input voor deze evaluatie is afkomstig van de leden van het toetsteam, de geïnterviewde directieleden en gesprekspartners, de hoofden BC&K en het coördinatieteam.

In algemene zin is de Interne Toets in 2023 als een succes ervaren. Deelnemers spreken over goede energie, positieve sfeer en zinvolle gesprekken. Als belangrijkste pluspunt van de Interne Toets noemt men het kruislings toetsen: collega's van binnen UWV die bij andere bedrijfsonderdelen hebben getoetst. De frisse, maar niet onervaren, blik leidde tot waardevolle inzichten en aanbevelingen. Dit werd door het SDO onderschreven. Uiteraard willen we deze positieve ervaringen in de toets over 2024 behouden en verder uitbouwen.

Ook hebben we onderstaande verbeterpunten geïdentificeerd, die we voor de toets over 2024 gaan doorvoeren:

- Verbeteren van de diepgang van de analyse, de interviews en de rapportage. Onder andere door extra LSD (luisteren-samenvatten-doorvragen) training voor het toetsteam en meer tijd voor onder andere de interviews en de kalibratie van de gevormde beelden. Ook een bredere samenstelling van het toetsteam draagt hieraan bij.
- Verminderen van de tijdsdruk binnen het toetsteam. Enerzijds door meer toetsers in te zetten, waardoor taken beter verdeeld kunnen worden. Anderzijds door vooraf een betere planning te maken.
- Verbeteren van acceptatie en gebruik van het (gedifferentieerde) toets kader en volwassenheidsmodel. Onder andere door het kader en volwassenheidsmodel scherper te formuleren en voor bredere kennis over en draagvlak voor het model te creëren.

We plannen om de interne toets over 2024 in de eerste maanden van 2025 uit te voeren.

Gevolgen voor mensen

De interne toets vormde voor het toetsteam een mooie leerervaring. Door het kruislings toetsen bij een ander bedrijfsonderdeel hebben zij een blik in de keuken kunnen werpen bij dit onderdeel en nemen zij deze ervaring mee terug naar hun reguliere werkplek. Door middel van de aanbevelingen kunnen de medewerkers binnen de bedrijfsonderdelen gericht werken aan de verbetering van het KMS.

Kansen en risico's voor (de opdracht van) UWV

Door systematisch onze bedrijfsvoering en onze geleverde diensten en producten te toetsen en te verbeteren, bevorderen we de dienstverlening in lijn met de doelstellingen van UWV. Hiermee kan UWV voldoen aan de verwachtingen van onze klanten, opdrachtgevers en andere stakeholders, en de maatschappij.

De kwaliteit van onze dienstverlening staat onder druk en er lopen momenteel diverse herstelacties. Het samenspel tussen complexe wet- en regelgeving en verouderde ICT-systemen zorgt ervoor dat medewerkers veel handelingen moeten uitvoeren wat foutgevoelig is. Wanneer we het KMS niet gestructureerd onderzoeken bestaat de mogelijkheid dat we dit soort ontwikkelingen niet tijdig genoeg signaleren zodat we hierop kunnen acteren.

Strategische aspecten van het besluit

Continu verbeteren van de bedrijfsvoering is onderdeel van het werken aan ons fundament. Kwaliteitsmanagement is een managementproces waarmee we fouten en verspillingen in de uitvoering terug kunnen dringen. In de managementafspraken voor 2024 hebben de aanbevelingen vanuit de interne toets voor elk bedrijfsonderdeel, in meer of mindere mate een plek.

Bedrijfsvoering (personeel/financieel)

Naast een tastbare bijdrage aan het behalen van de doelen van UWV, draagt kwaliteitsmanagement bij aan efficiëntie van de processen en de inzet van UWV-medewerkers.

Duurzaamheid

-

Vervolgtraject besluitvorming

FEZ verzoekt de RvB opvolging te (laten) geven aan de drie adviezen, zoals deze door FEZ zijn geformuleerd naar aanleiding van de UWV-breed uitgevoerde toets. Periodieke bespreking van de voortgang en resultaten binnen de bedrijfsonderdelen, is daarbij nuttig.

Daarnaast zal tijdens de monitorgesprekken met de portefeuillehouders door de bedrijfsonderdelen worden verantwoord over de ontwikkeling die hun kwaliteitsmanagement doormaakt.

Tenslotte nemen we SZW graag mee over de gevolgde aanpak en de resultaten op hoofdlijnen.

Communicatie

-

Openbaarheid

Deze documenten kunnen openbaar gemaakt worden:

- | | | |
|---|-------------------------------------|---|
| 1 | <input checked="" type="checkbox"/> | Ja, in hun geheel. |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Deels, omdat... . |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Nee, de bijbehorende bijlage(n) niet, omdat.... |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Nee, helemaal niet, omdat.... |

Metadata

- Omschrijving = UWV kwaliteitsmanagementsysteem, toetsing, rapportage.
- Trefwoord(en) = kwaliteit, kwaliteitsmanagementsysteem, toetsing, verbeteren, BC&K, FEZ.