



Rapportage Interne Toets KMS UWV

2023



Status
Definitief

Versie
2.0

Datum
26 februari 2024

Auteur
Coördinatieteam Interne
toets 2023

Pagina
2 van 34

Inhoudsopgave

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | <i>Inleiding en aanleiding</i> | 4 |
| 1.1 | Leeswijzer | 5 |
| 1.2 | Woord van dank | 6 |
| 2 | <i>Management samenvatting</i> | 7 |
| 2.1 | Wat gaat er goed? | 7 |
| 2.2 | Hoofdbevindingen | 8 |
| 3 | <i>Scope en methodiek</i> | 10 |
| 3.1 | Scope | 10 |
| 3.2 | Waarderend Onderzoek | 10 |
| 3.3 | Documentatieonderzoek en interviews | 11 |
| 3.4 | Volwassenheidsmodel en kalibratie | 11 |
| 3.5 | Afstemming per bedrijfsonderdeel en rode draden | 12 |
| 3.6 | Disclaimer | 12 |
| 4 | <i>Volwassenheid Kwaliteitmanagement Systeem van UWV</i> | 13 |
| 4.1 | Totaal UWV | 13 |
| 4.2 | Volwassenheid: goede voorbeelden | 14 |
| 4.3 | Volwassenheid: aandachtsgebieden | 15 |
| 5 | <i>Hoofdbevindingen UWV</i> | 16 |
| 5.1 | Hoofdbevinding 1: Vaststellen van effect | 16 |
| 5.2 | Hoofdbevinding 2: Samen Werken in de keten | 17 |
| 6 | <i>Klantgerichtheid</i> | 19 |
| 6.1 | Algemeen | 19 |
| 6.2 | Waargenomen Kwaliteitsinstrumenten | 20 |



Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
3 van 34

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 6.3 | Waar kunnen we van elkaar leren? | 21 |
| 6.4 | Waar is verbetering nodig binnen de bedrijfsonderdelen? | 21 |
| 7 | <i>Sturen & Verantwoorden</i> | 22 |
| 7.1 | Algemeen | 22 |
| 7.2 | Plannen en doelstellingen | 22 |
| 7.3 | Rapportages en KPI-set | 23 |
| 7.4 | Effectmetingen verbetermaatregelen | 23 |
| 7.5 | Onderlinge samenwerking | 24 |
| 7.6 | Waar kunnen we van elkaar leren? | 24 |
| 7.7 | Waar is verbetering nodig binnen de bedrijfsonderdelen? | 24 |
| 8 | <i>Operationele Kwaliteit</i> | 25 |
| 8.1 | Algemeen | 25 |
| 8.2 | Waargenomen kwaliteitsinstrumenten | 26 |
| 8.3 | PDCA rondmaken | 27 |
| 8.4 | Kwaliteitsnormen en -doelstellingen | 27 |
| 8.5 | Waar kunnen we van elkaar leren? | 28 |
| 8.6 | Waar is verbetering nodig binnen de bedrijfsonderdelen? | 28 |
| 9 | <i>Basic Kwaliteitsmanagement</i> | 29 |
| 9.1 | Gebruik van standaard documenten | 29 |
| 9.2 | De definitie en scope van Kwaliteit | 29 |
| 9.3 | Goed voorbeeld | 29 |
| 10 | <i>Beschouwing FEZ</i> | 30 |
| | <i>Bijlage 1 UWV Volwassenheidsmodel</i> | 32 |
| | <i>Bijlage 2 UWV Managementprincipes</i> | 33 |



Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
4 van 34

1 Inleiding en aanleiding

Met de strategie 2021-2025 wil UWV bereiken dat iedereen die een beroep doet op haar dienstverlening zich gezien, gehoord en geholpen voelt. We stellen de cliënt en zijn situatie centraal, door als één UWV samen te werken in een drempelloze dienstverlening en met de menselijke maat als uitgangspunt. In de kwaliteitsvisie UWV hebben we de ambitie uitgesproken om de kwaliteit van die dienstverlening continu en structureel te verbeteren. We gebruiken daarvoor het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). Door regelmatig onze bedrijfsvoering en onze geleverde diensten en producten te toetsen en te verbeteren, bevorderen we de dienstverlening, waarmee UWV kan voldoen aan de verwachtingen van onze klanten, opdrachtgevers en andere stakeholders in de maatschappij.

In 2024 is UWV gestopt met de externe audit voor ISO 9001 certificering. In de recente jaren is de behoefte ontstaan aan een interne aanpak die meer toegevoegde waarde oplevert, die beter aansluit bij de UWV dienstverlening en die het kwaliteitsbewustzijn binnen UWV verder vergroot. De interne aanpak bestaat eruit dat we vanaf 2023 zélf de UWV-brede toetsing uitvoeren en hierover rapporteren aan het management.

In de tweede helft van 2023 hebben FEZ en BC&K deze interne toets uitgevoerd bij alle bedrijfsonderdelen door middel van een documentstudie en interviews. Het toetsteam (samengesteld uit de brede landelijke basis van BC&K en FEZ) heeft de onderzoeken in de bedrijfsonderdelen kruislings uitgevoerd, waarmee een onafhankelijke blik uit de 2nd line is geborgd. Per bedrijfsonderdeel zijn de resultaten opgenomen in een rapport en afgestemd¹.

Vervolgens is dit voorliggende rapport opgesteld: dit geeft een samenvatting van de uitkomsten en conclusies die uit de Interne Toets van het Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) 2023 naar voren zijn gekomen ten behoeve van de Raad van Bestuur en Groepsraad van UWV.

In dit rapport worden de rode draden uit de Interne Toets KMS voor UWV besproken, aanbevelingen op UWV-breed niveau gedaan en leermogelijkheden op gebied van kwaliteitsmanagement benoemd. Er is in dit rapport nadrukkelijk aandacht besteed aan goede voorbeelden binnen bedrijfsonderdelen waar ook andere bedrijfsonderdelen baat bij kunnen hebben.

Het is de eerste keer dat we op deze manier toetsen en rapporteren. Dit is een leerproces waarbij we verwachten elk jaar meer te weten te komen over hoe UWV haar kwaliteit van bedrijfsvoering en dienstverlening meet, stuurt en continu verbetert. En over hoe we daarvan een eerlijk beeld schetsen.

¹ Helaas is het bij het bedrijfsonderdeel C-ICT niet gelukt om de toets dusdanig uit te voeren dat deze als representatief beschouwd kan worden. Om die reden zijn de observaties over C-ICT niet opgenomen in deze rapportage. Er is een beperkt aantal interviews gehouden en een deel van de gevraagde documentatie geleverd. Op basis hiervan is wel een aantal aanbevelingen gedaan, die gedeeld zijn met de directie van C-ICT.



Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
5 van 34

1.1 Leeswijzer

De uitgevoerde interne toets doet een uitspraak over het UWV kwaliteitsmanagementsysteem, als geaggregeerd beeld van de verschillende bedrijfsonderdelen. Voor het vormen van dit beeld is bij de bedrijfsonderdelen gewerkt met een volwassenheidsmodel. Dit volwassenheidsmodel² is geïnspireerd op het Capability Maturity Model dat wereldwijd als (Lean Six Sigma) proces- en systeemontwikkelbenadering wordt gebruikt en onder andere ook door DNB wordt toegepast als beoordelingskader bij het toezicht houden op de financiële dienstverlening in Nederland.

We beoordelen in welke mate het systeem bijdraagt aan het doel van kwaliteitsmanagement: fouten en verspillingen zichtbaar te maken en producten en diensten continu te verbeteren. De uitgevoerde toets doet géén uitspraak over de daadwerkelijk geleverde kwaliteit van diensten en producten.

Het doel van de Interne Toets KMS is om de Raad van Bestuur onafhankelijk te informeren over de stand van het UWV kwaliteitsmanagementsysteem ultimo 2023. De formele onderzoeksvraag waar we met dit rapport antwoord op geven, is:

“Wat is de status van het KMS van UWV op basis van het geaggregeerde beeld van de verschillende bedrijfsonderdelen?”

In hoofdstuk 2 vindt u de samenvatting van de onderliggende hoofdstukken, bedoeld om dit rapport op efficiënte wijze te kunnen lezen. Onder andere de hoofdbevindingen en de goede voorbeelden worden hier verkort weergegeven.

Hoofdstuk 3 behandelt de gehanteerde scope en methodiek. Hier wordt onder andere uitgelegd welke systematiek is gebruikt en tegen welke achtergrond de resultaten te duiden zijn.

In Hoofdstuk 4 Volwassenheid Kwaliteitsmanagementsysteem UWV geven wij een totaaloverzicht van de gemiddelde volwassenheidsscores voor de managementprincipes Klantgerichtheid, Sturen & Verantwoorden en Operationele Kwaliteit.³ Hier is terug te vinden welke goede voorbeelden we zijn tegengekomen in onze organisatie. Ook aandachtsgebieden in het totale kwaliteitsmanagementsysteem worden hier geraakt. In de komende twee jaren onderzoeken we andere managementprincipes die binnen het kwaliteitsmanagementsysteem van UWV zijn gedefinieerd, waarmee we in een periode van drie jaar een beeld schetsen van het volledige kwaliteitsmanagementsysteem van UWV.

² Zie bijlage 1 UWV Volwassenheidsmodel

³ Zie bijlage 2 UWV Managementprincipes



Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
6 van 34

Hoofdstuk 5 is gewijd aan de Hoofdbevindingen UWV. Hier vindt u de zorgpunten die wij, UWV-breed, zijn tegengekomen. Op deze punten zijn aanbevelingen geformuleerd, waarmee het kwaliteitsmanagementsysteem van UWV in zijn geheel verbeterd kan worden.

Naast deze observaties en zorgpunten, willen we met dit onderzoek vooral ook inzicht opdoen over de bedrijfsonderdelen heen: wat kunnen we van elkaar leren, wat werkt goed, wat kan beter? Antwoord op deze vragen vindt u terug in de hoofdstukken over de managementprincipes (6 t/m 8) en het hoofdstuk over de Basic Kwaliteitsmanagement (9).

Tenslotte is in hoofdstuk 10 een indruk van de managementreacties vanuit de bedrijfsonderdelen gegeven, evenals een korte beschouwing over het gevoerde proces en de gevonden resultaten.

1.2 Woord van dank

We bedanken alle UWV medewerkers en managers die bij de interne toets betrokken zijn, zij zijn bijvoorbeeld geïnterviewd of hebben documenten verzameld. Door hun medewerking en door de open gesprekken hebben we een beeld gekregen van het kwaliteitsmanagementsysteem en de ontwikkelmogelijkheden die er zijn.

Gedurende de periode september tot en met half december heeft een team van ruim dertig BC&K-ers vanuit alle bedrijfsonderdelen en heel Nederland en FEZ-ers, intensief samengewerkt aan dit resultaat. Zonder hun zorgvuldigheid, tijd, energie en kritische noot, had deze rapportage niet tot stand kunnen komen. Hun observaties en aanbevelingen zijn geschreven vanuit de intentie om het kwaliteitsmanagement van UWV continu te blijven verbeteren. Wij waarderen de inzet van het toetsteam enorm evenals de inzet van alle betrokkenen bij de bedrijfsonderdelen.



Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
7 van 34

2 Management samenvatting

Dit rapport geeft een samenvatting van de uitkomsten en conclusies die uit de Interne Toets van het Kwaliteitsmanagementsysteem 2023 naar voren zijn gekomen ten behoeve van de Raad van Bestuur en Groepsraad van UWV, uitgevoerd voor de managementprincipes Klantgerichtheid, Sturen & Verantwoorden en Operationele Kwaliteit.

Met documentatie-onderzoek en gesprekken is door het toetsteam beoordeeld in hoeverre het bedrijfsonderdeel beschikt over een KMS (in opzet), hoe dit systeem in de praktijk wordt toegepast (bestaan) en op welke manier het systeem bijdraagt aan het doel van kwaliteitsmanagement: fouten en verspillingen zichtbaar te maken en producten en diensten continu te verbeteren (werking).

Conclusie op de onderzoeksvraag is dat bij alle bedrijfsonderdelen sprake is van een kwaliteitsmanagementsysteem, dat wordt ingezet voor het continu verbeteren van de geleverde kwaliteit van dienstverlening. Deze opzet is bij alle bedrijfsonderdelen aangetoond. In termen van volwassenheid loopt het per bedrijfsonderdeel en per managementprincipe uiteen: soms is dat alleen initieel en wordt er met name ad hoc gereageerd op ontwikkelingen, bij andere onderdelen zien we dat er een echt reproduceerbaar proces is ingericht waar in sommige gevallen ook actief mee gestuurd wordt. UWV beschikt dus over een 'systeem' van soft en hard controls ten behoeve van kwaliteitsmanagement.

Per bedrijfsonderdeel is een rapportage opgesteld, waarin bedrijfsonderdeel-specifieke bevindingen en adviezen van het toetsteam zijn beschreven. Overkoepelend heeft het toetsteam een aantal voorbeelden van wat er goed gaat en een tweetal hoofdbevindingen en daarbij behorende adviezen geschreven. Deze zijn gebaseerd op de analyse van de verzamelde rapportages door het toetsteam.

2.1 Wat gaat er goed?

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.

Tijdens de interne toets is ook het managementprincipe Sturen en Verantwoorden bij alle bedrijfsonderdelen getoetst. Bij alle bedrijfsonderdelen is in opzet een proces aangetroffen waarmee er wordt gestuurd en verantwoord. Evenals bij Klantgerichtheid hebben verschillende bedrijfsonderdelen hun managementsysteem op een hoger volwassenheidsniveau ingericht. Bij deze onderdelen vinden we kenmerken van integrale sturing terug, bijvoorbeeld een heldere vertaling van de strategie Menselijke Maat terug in de plannen tot op teamniveau.

Bij alle onderzochte bedrijfsonderdelen⁴ is in opzet een proces aangetroffen waarmee de Operationele kwaliteit wordt getoetst en verbeterd. Bij een aantal bedrijfsonderdelen zien we dat zij de kwaliteit van hun dienstverlening op veel aspecten heel regelmatig meten en verbeteren. In een enkel geval is een

⁴ Bij bedrijfsonderdelen Bezwaar & Beroep, Gegevensdiensten, Handhaving, Sociaal Medische Zaken, Uitkeren en Werkbedrijf.

Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
8 van 34

bedrijfsonderdeel gestart met het evalueren van het kwaliteitsmanagement-instrument zelf. Daarmee wordt een volgende ontwikkelstap in volwassenheid gemaakt.

Het algemene beeld dat we uit de managementresponses op de rapportages kunnen opmaken, is dat de bedrijfsonderdelen veelal herkennen welke aandachtspunten er uit de interne toets naar voren zijn gekomen. We tekenen aan dat door alle onderdelen nadrukkelijk wordt gevraagd om tips en goede voorbeelden, wat de grote bereidheid binnen UWV om te leren en te ontwikkelen onderstreept. In de P&C-cyclus zal tenminste elk tertaal expliciet aandacht worden besteed aan het doorvoeren van de verbeteringen aan het kwaliteitsmanagementsysteem.

2.2 Hoofdbevindingen

Een tweetal punten die op UWV-niveau aandacht behoeven zijn het (1) vaststellen van effecten en het (2) samenwerken in de keten. Deze lichten we hieronder toe.

Vaststellen van het effect moet verder versterkt worden

De bedrijfsonderdelen stellen doelen voor zichzelf, zetten acties hierop uit, monitoren of deze acties worden uitgevoerd en rapporteren de voortgang daarop. Wat bij de meeste bedrijfsonderdelen echter ontbreekt in de stuur- en verantwoordingsrapportages is het vaststellen of de uitgevoerde actie of beheersmaatregel ook daadwerkelijk het resultaat heeft dat gewenst was bij het starten ervan: antwoord op de vraag of de actie of beheersmaatregel het gewenste effect heeft gehad. Dit meten van het behaalde effect wordt bovendien bemoeilijkt doordat doelstellingen, bijvoorbeeld in jaarplannen, veelal niet SMART worden geformuleerd. Overigens zijn niet alle hoofddoelen van UWV uit te drukken in een meetbaar effect. De bedrijfsvoering (op welke manier bereiken we die hoofddoelen) en de bijsturing daarop is dat vaak wel.

- Het toetsteam adviseert om een UWV-brede structuur aan te brengen in het (SMART) formuleren van doelstellingen en om de bestaande P&C cyclus (inclusief verantwoordingsrapportages over gemaakte keuzes en (bij)sturing door management) uit te breiden met effectmetingen.

Het toetsteam heeft geen analyse uitgevoerd naar de oorzaak van deze observatie. Aspecten die hier mogelijk een rol in spelen, waarvan het toetsteam adviseert om deze te ontwikkelen, zijn enerzijds de rolonduidelijkheid in de sturing en anderzijds softskills als onderling aanspreken en zelfreflectie, of het ontbreken daarvan. Het toetsteam adviseert:

- Het duidelijk maken van de verantwoordelijkheden in de sturing, inclusief het vaststellen van effecten, is een belangrijke soft control. Zo is de 1st line verantwoordelijk voor het sturen op behalen van doelstellingen, waar de 2nd line een rol heeft om als kritische partner de behaalde resultaten onafhankelijk te toetsen. Het verkrijgen van inzicht in effecten is primair een taak van de 1st line.
- Softskills als zelfreflectie en het onderling aanspreken op resultaten borgen dat er eerder kan worden bijgestuurd bij afwijkingen ten opzichte van beoogd effect. Deze kunnen binnen UWV mogelijk verder ontwikkeld worden, bijvoorbeeld met gerichte training (zoals in het leiderschapstraject). Belangrijke succesfactor van dergelijke trainingen is voorbeeldgedrag van alle lagen van het management, waarmee verankering in de bedrijfscultuur van UWV wordt



Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
9 van 34

behaald. Een dergelijke investering in de benodigde soft controls binnen de sturing zal bijdragen aan verbetering op deze hoofdbevinding in het kwaliteitsmanagement van UWV.

Samenwerking in een keten

De tweede hoofdbevinding betreft de onderlinge samenwerking in een keten. Bij het onderzoeken van de volwassenheid van Klantgerichtheid en Operationele Kwaliteit in het KMS, is ook gekeken naar afhankelijkheden binnen de ketens, zoals bij klantreizen het geval is. Bedrijfsbrede samenwerking in het beheersen van een procesketen is namelijk een eigenschap van volwassen kwaliteitsmanagement op bedrijfs onderdeel-overstijgend, UWV-breed, niveau.

Er wordt echter niet aantoonbaar samengewerkt tussen bedrijfsonderdelen om, op klantreisniveau, te bepalen wat in zo'n keten een juiste, tijdige en volledige volgorde van handelen door UWV is.

UWV heeft in de strategie 2021-2025 de ambitie uitgesproken te gaan werken via Integrale Klantreizen en daarmee een drempelloze ervaring voor onze cliënten te creëren. Ondanks de goede intenties, lokale initiatieven en inzet van alle medewerkers, is er op dit moment nog geen drempelloos proces ingericht voor onze cliënten.

Ons advies bestaat uit drie onderdelen:

- Onderzoek hoe de huidige aanpak en sturing van de Integrale Klantreizen verbeterd kan worden om beheersing van de operationele kwaliteit en klantgerichtheid van de gehele keten in scope te krijgen. Is het mogelijk om de huidige IKR-initiatieven uit te breiden met het inrichten van beheersmaatregelen ten behoeve van goede dienstverlening? Denk bijvoorbeeld aan het inrichten van extra checks op overdrachtmomenten tussen verschillende disciplines en het laten toetsen van de effectiviteit daarvan.
- Ten tweede adviseert het toetsteam om een UWV-breed kader voor het beheersen van operationele kwaliteit te ontwerpen en te implementeren. Hoe borgen we juistheid, tijdigheid en volledigheid van dienstverlening, ook in de keten? Waaraan moet de set aan beheersmaatregelen voldoen, hoe stellen we vast dat de maatregel goed werkt?
- Tenslotte is ons advies om op basis van bovengenoemd kader een bedrijfs onderdeel-overstijgend stuurproces in te richten. Dat betekent dat Klantreisleiders inzicht krijgen in welke handelingen door systemen of medewerkers fout gaan en hierop, in samenwerking met de bedrijfs onderdelen, kunnen handelen. Bijvoorbeeld bij onvolledige overdracht tussen twee disciplines of onjuiste informatieverstrekking aan de cliënt als gevolg van een onjuiste automatisering van een brief.



Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
10 van 34

3 Scope en methodiek

3.1 Scope

De Interne Toets KMS onderzoekt in een cyclus van drie jaar, aan de hand van de UWV managementprincipes, de status van het kwaliteitsmanagementsysteem: de manier waarop we fouten en verspillingen zichtbaar maken en producten en diensten continu verbeteren. In de komende twee jaren onderzoeken we andere managementprincipes die binnen het KMS van UWV zijn gedefinieerd, waarmee we in een periode van drie jaar een beeld schetsen van het volledige KMS van UWV. De toets van 2023 is gericht op managementprincipes: Klantgerichtheid, Sturen & Verantwoorden en Operationele Kwaliteit⁵.

Daarnaast is onderzocht in welke mate de Basic Kwaliteitsmanagement (aantoonbaar) is toegepast bij het bedrijfsonderdeel. In het kader van onderling leren van elkaar, krijgen de BC&K afdelingen hierbij de kans om van elkaar te leren door te onderzoeken hoe deze professionele standaard in de praktijk wordt ingezet door vakgenoten. Het onderzoek geeft ook inzicht in de mate waarin het bedrijfsonderdeel de standaard kwaliteitsmanagementprocessen en -producten toepast, zoals periodieke kwaliteitsonderzoeken, de directiebeoordeling en het kwaliteits(jaar)plan.

3.2 Waarderend Onderzoek

UWV verzorgt dienstverlening op basis van menselijke maat. Dat betekent onder andere dat UWV medewerkers altijd kijken naar de mens en zijn situatie bij het uitvoeren van hun dagelijkse werkzaamheden ten behoeve van cliënten.

Bij deze manier van werken, past een manier van toetsen die recht doet aan de manier waarop wij dagelijks kwaliteit van dienstverlening leveren. Daarom hebben wij bij het toetsen van het KMS gebruik gemaakt van waarderende onderzoeksvragen. Kenmerkend voor deze manier van onderzoeken zijn vragen die uitnodigen tot vertellen: 'Waar ben je trots op?' en 'Wat zou je nog beter willen?'.

De antwoorden op die vragen schetsen een beeld van wat er aanwezig is binnen een kwaliteitsmanagementsysteem, dat vervolgens volgens een systematiek wordt gewaardeerd (zie ook paragraaf 3.4 Volwassenheidsmodel en kalibratie). Deze methode geeft een andere dynamiek in gesprekken, dan met een vooraf opgestelde lijst van zaken waaraan een bedrijfsdeel zou moeten voldoen (binaire aanpak).

⁵ Bij bedrijfsonderdelen Bezwaar & Beroep, Gegevensdiensten, Handhaving, Sociaal Medische Zaken, Uitkeren en Werkbedrijf.

Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
11 van 34

3.3 Documentatieonderzoek en interviews

De interne toets is uitgevoerd door middel van een documentatiestudie, waarbij er is gekeken naar de volgende UWV managementprincipes: Klantgerichtheid, Sturen en Verantwoorden en Operationele Kwaliteit.

Op basis van deze documentatiestudie zijn gesprekken gevoerd binnen alle bedrijfsonderdelen, waarbij twee of meer willekeurig gekozen districten/rayons of afdelingen zijn bezocht. Er is landelijke dekking gevonden en geborgd dat zowel centrale als decentrale afdelingen aan bod zijn gekomen.

Met dit documentatie-onderzoek en deze gesprekken is door het toetsteam beoordeeld in hoeverre het bedrijfsonderdeel beschikt over een KMS (in opzet), hoe dit systeem in de praktijk wordt toegepast (bestaan) en op welke manier het systeem bijdraagt aan het doel van kwaliteitsmanagement: fouten en verspillingen zichtbaar te maken en producten en diensten continu te verbeteren (werking). De gesprekken zijn vastgelegd en door de geïnterviewden bevestigd.

3.4 Volwassenheidsmodel en kalibratie

De uitgevoerde interne toets doet een uitspraak over het UWV kwaliteitsmanagementsysteem. Bij het onderzoeken van het KMS van de bedrijfsonderdelen hebben we voor het eerst gebruik gemaakt van een volwassenheidsmodel. Dit volwassenheidsmodel⁶ is geïnspireerd op het Capability Maturity Model dat wereldwijd als (Lean Six Sigma) proces- en systeemontwikkelbenadering wordt gebruikt en onder andere ook door DNB wordt toegepast als beoordelingskader bij het toezicht houden op de financiële dienstverlening in Nederland.

Het betreft een vijfpuntsschaal oplopend van een ongestructureerd niveau (Ad Hoc,1) tot een continu geoptimaliseerd niveau (Optimaliseren, 5). Dit model geeft ons inzicht in wat benodigd is om te ontwikkelen naar de volgende fase van volwassenheid. We objectiveren hiermee de groei in ons kwaliteitsmanagement krijgen zicht op de volgende stappen van ontwikkeling.

Per getoetst managementprincipe is een aantal mogelijke hard en soft controls beschreven, evenals een definitie geformuleerd, waarmee het managementprincipe beoordeeld kan worden in termen van volwassenheid. Dit toetskader omvat de onderzoeksvragen waarmee het toetsteam aan de slag is gegaan.

Op basis van de documentatiestudie en gesprekken is, door gebruik te maken van een aantal sjablonen, er voor elk bedrijfsonderdeel een rapportage geschreven. Daarbij is ook gekeken naar de interpretatie door de toetsers van het gehanteerde volwassenheidsmodel. In twee kalibratiesessies hebben de toetsers hun bevindingen zorgvuldig onderling afgestemd, de onderbouwing bij hun beoordeling besproken en waar nodig bijgesteld. Ondanks deze inspanningen realiseren we ons dat er altijd ruimte is voor interpretatie en nuancering bij de verschillende volwassenheidsscores.

In dit rapport vindt u de afgeronde volwassenheid, als gemiddelde van de bedrijfsonderdelen, per managementprincipe. Daarmee doet het toetsteam een uitspraak over de algemene status van het kwaliteitsmanagementsysteem van UWV. De rapportage per bedrijfsonderdeel geeft inzicht in de

⁶ Zie bijlage 1 UWV Volwassenheidsmodel



Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
12 van 34

volwassenheid van het betreffende bedrijfsonderdeel en de ontwikkeling die daar nog doorgemaakt kan worden.

3.5 Afstemming per bedrijfsonderdeel en rode draden

De rapportages per bedrijfsonderdeel zijn afgestemd met de desbetreffende directieleden. Kernvraag bij die gesprekken was of de aanbevelingen herkend werden. Tegelijkertijd is gevraagd om een managementreactie op het rapport. In Hoofdstuk 10 Beschouwing leest u meer over de managementresponse.

Uit deze rapportages zijn door een 'oprolteam', bestaande uit collega's van BC&K en FEZ, de rode draden gehaald om te verwerken in deze UWV--brede rapportage. Over de as van elk getoetst managementprincipe, is vastgesteld welke aanbevelingen bij meerdere bedrijfsonderdelen terugkomen en daarmee een rode draad voor UWV vormen. In twee gevallen constateerde het oprolteam een rode draad die bij alle managementprincipes op ongeveer dezelfde wijze terugkomt. Deze hoofdbevindingen komen dan ook terug in hoofdstuk 5 Hoofdbevindingen UWV.

De hoofdbevindingen in de paragrafen 5.1 en 5.2 zijn voorzien van algemene adviezen van FEZ Team KRB en het oprolteam, aan de Raad van Bestuur en Groepsraad ten behoeve van het versterken van het UWV-brede kwaliteitsmanagementsysteem.

3.6 Disclaimer

De interne toets is gebaseerd op deelwaarnemingen via gesprekken en documentatie. Een kwaliteitsonderzoek geeft nooit volkomen zekerheid; er blijft een element van onzekerheid aanwezig in de bevindingen van de toets. Het benoemen van een bevinding of een best practice betekent niet dat deze in gebieden buiten de onderzochte districten, rayons of afdelingen ook aanwezig is. Het gebruik van het UWV volwassenheidsmodel is nieuw. Het model zelf zal in de komende jaren verder aangescherpt worden. Ook de consistente interpretatie en toepassing van het model zal een verdere ontwikkeling doormaken.

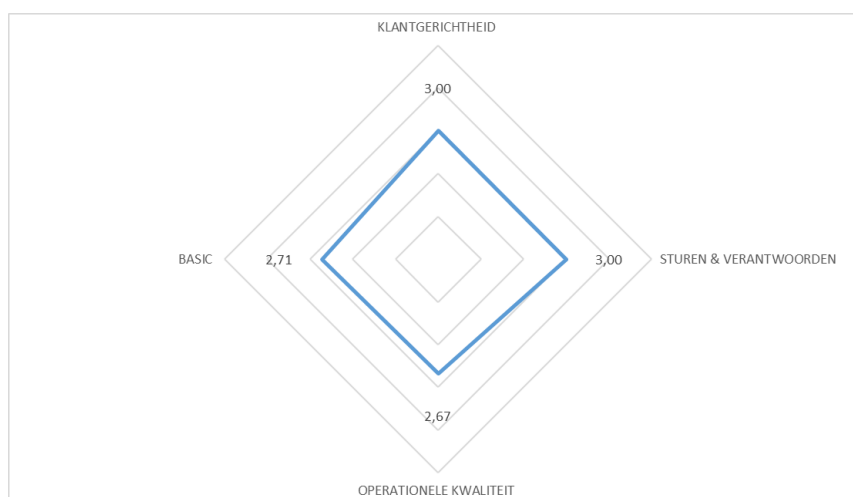
Datum
26 februari 2024**Versie**
2.0**Pagina**
13 van 34

4 Volwassenheid Kwaliteitsmanagement Systeem van UWV

4.1 Totaal UWV

Bij alle bedrijfsonderdelen is er sprake van een kwaliteitsmanagementsysteem, dat wordt ingezet voor het continu verbeteren van de geleverde kwaliteit van dienstverlening. Bij het merendeel van de bedrijfsonderdelen zien we dat het systeem, op de getoetste managementprincipes, op volwassenheidsniveau⁷ 'Initieel' (2) of 'Reproduceren' (3) is aangetroffen.

In onderstaande grafiek is de gemiddelde score van alle getoetste bedrijfsonderdelen per managementprincipe weergegeven.



Gemiddelde volwassenheid KMS UWV

Volwassenheidsniveau 'Initieel' (2) betekent dat de organisatie er in principe voor kan zorgen dat tekortkomingen zichtbaar worden gemaakt en dat men kennis, gedrag, processen, producten en systemen kan verbeteren. UWV beschikt dus over een 'systeem' van soft en hard controls ten behoeve van kwaliteitsmanagement.

Bij volwassenheidsniveau 'Reproduceren' (3) kan men aantonen met behulp van documentatie, dat dit zichtbaar maken en verbeteren ook regelmatig plaatsvindt.

Het vastgestelde niveau van volwassenheid doet een uitspraak over het aanwezige systeem waarmee verbeterpunten kunnen worden gesignaleerd en ook daadwerkelijk verbeterd. Het laten zien van een werkend systeem betekent echter nog niet dat de geleverde kwaliteit op het gewenste niveau is.

Bovenstaand totaalbeeld heeft verdere nuance. Het gemiddelde geeft immers geen inzicht in waar UWV haar kwaliteitsmanagementsysteem kan verbeteren. In paragraaf 4.2 omschrijven wij enkele goede voorbeelden en in 4.3 enkele aandachtsgebieden.

⁷ Zie bijlage 1 UWV Volwassenheidsmodel



Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
14 van 34

4.2 Volwassenheid: goede voorbeelden

Omdat de bedrijfsonderdelen met verschillende definities, scope en instrumenten werken, is het van belang om nieuwsgierig te zijn naar elkaars goede punten in het kwaliteitsmanagement, onafhankelijk van de volwassenheid. Om die reden heeft het toetsteam enkele goede voorbeelden per managementprincipe aangedragen waar bedrijfsonderdelen onderling van kunnen leren. Deze zijn terug te vinden in de hoofdstukken 6 t/m 8.

In deze paragraaf richten we ons op de bedrijfsonderdelen waarin, in algemene zin op gebied van kwaliteitsmanagement, andere bedrijfsonderdelen een goed voorbeeld kunnen vinden. Daarmee is overigens niet gezegd dat er bij deze goede voorbeelden geen verbeterpotentieel is.

We maken onderscheid tussen de bedrijfsonderdelen mét en zonder uitvoeringsprocessen (=waarmee uitvoering wordt gegeven aan de wetten waar UWV voor verantwoordelijk is). Dat doen we, omdat de managementsystemen van beide type bedrijfsonderdelen fors van elkaar verschillen. Daarnaast is er verschil in de organisatie en governance van de twee types. Zo is bij een deel van de bedrijfsonderdelen zonder uitvoeringsproces geen BC&K ingericht.

4.2.1 Goede voorbeelden mét uitvoeringsproces

Een aantal bedrijfsonderdelen mét uitvoeringsproces laat zien dat zij in algemene zin goed op weg zijn met het beheersen van hun kwaliteit met behulp van een managementsysteem. Bijvoorbeeld Uitkeren, waar zowel het principe "Sturen en verantwoorden" als "Klantgerichtheid" in het KMS op hoog niveau is ingericht.

Ook bij Handhaving is een mooie doorvertaling van klantwaarden in het managementsysteem aangetroffen, waarmee Klantgerichtheid in het KMS goed aantoonbaar werkt.

Beide bedrijfsonderdelen zijn in staat om, elk op hun eigen manier, niet alleen te kijken naar de verbetering van de geleverde kwaliteit, maar ook naar de kwaliteit van het daarvoor gebruikte instrument. Het evalueren van het management-instrumentarium is een kenmerk van Sturen (niveau 4).

4.2.2 Goede voorbeelden zonder uitvoeringsproces

Ook bij de bedrijfsonderdelen zonder direct uitvoeringsproces is een aantal goede voorbeelden te vinden. Bijvoorbeeld bij de bedrijfsonderdelen Auditdienst en Bestuurszaken. Bij deze bedrijfsonderdelen is Operationele Kwaliteit niet of alleen zijdelings onderzocht. Toch zien we dat deze onderdelen beschikken over integrale sturing op kwaliteit, bijvoorbeeld omdat zij klantgerichtheid direct koppelen aan de door hen uitgevoerde ondersteunende processen (operatie). Deze bedrijfsonderdelen laten zien dat wat zij doen indirect ten goede komt aan de externe klanten, via hun interne klanten.



Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
15 van 34

4.3 Volwassenheid: aandachtsgebieden

Bij het bestuderen van de volwassenheid van de Basic Kwaliteitsmanagement⁸ blijkt deze in de helft van de gevallen op volwassenheidsniveau 2 Initieel te zijn aangetroffen. In sommige gevallen speelt mee dat een bedrijfsonderdeel niet over een (ruime) BC&K afdeling beschikt. Echter, het aantoonbaar toepassen van de standaard kwaliteitsmanagementprocessen en de daaruit volgende standaard kwaliteitsmanagementproducten lijkt vooral een keuze in de prioriteitstelling. Alleen bij de bedrijfsonderdelen Auditdienst, Handhaving en Uitkeren zijn deze processen dusdanig werkend dat zij aantoonbaar onderdeel uitmaken van de sturing van het bedrijfsonderdeel. Zie hoofdstuk 9 voor meer achtergrond bij de Basic.

Het continu meten en verbeteren van de Operationele Kwaliteit bij de bedrijfsonderdelen SMZ en Werkbedrijf behoeft versterking. Operationele Kwaliteit in het KMS herkennen we aan het aantoonbaar vaststellen van juistheid, tijdigheid, volledigheid en efficiëntie bij het leveren van de dienst of het product, conform in- en externe regels.

De genoemde bedrijfsonderdelen beschikken in aanleg over een 'systeem' waarmee de kwaliteit van de uitvoering van processen wordt gemeten en verbeterd. Dit systeem is echter onvoldoende aantoonbaar of slechts op een beperkt deel van de uitgevoerde processen of projecten ingericht. Ook ontbreekt het hier aan de periodiciteit die voor het volbrengen van de PDCA-cyclus nodig is.

⁸ De Basics fungeren binnen UWV als een professionele standaard voor diverse managementprocessen en verantwoordelijkheden waarbij de FEZ- en BC&K-rol aanwezig is. Voor Kwaliteitsmanagement is een aantal UWV-brede afspraken van toepassing, die in deze Basic zijn afgesproken.

Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
16 van 34

5 Hoofdbevindingen UWV

In de onderstaande hoofdstukken 6 tot en met 8 verdiepen we op de getoetste managementprincipes. Daar vindt u observaties en aanbevelingen per principe over de bedrijfsonderdelen heen. Voor de aanbevelingen per bedrijfsonderdeel, verwijzen wij u naar de rapporten per bedrijfsonderdeel. Naast deze observaties, die specifiek bij een managementprincipe horen, is ook een aantal algemene UWV-brede punten van aandacht, hoofdbevindingen, gevonden:

5.1 Hoofdbevinding 1: Vaststellen van effect

De bedrijfsonderdelen stellen doelen voor zichzelf, zetten acties hierop uit, monitoren of deze acties worden uitgevoerd en rapporteren de voortgang daarop. We zien in de documentatie (en horen in de gesprekken) vaak actielijsten en status van uitgevoerde acties.

Wat bij de meeste bedrijfsonderdelen echter ontbreekt in de stuur- en verantwoordingsrapportages is het vaststellen of de uitgevoerde actie of beheersmaatregel ook daadwerkelijk het resultaat heeft dat gewenst was bij het starten ervan: antwoord op de vraag of de actie of beheersmaatregel effect heeft gehad. Dit meten van het behaalde effect wordt bovendien bemoeilijkt doordat doelstellingen, bijvoorbeeld in jaarplannen, veelal niet SMART worden geformuleerd. Overigens zijn niet alle hoofddoelen van UWV uit te drukken in een meetbaar effect. De bedrijfsvoering (op welke manier bereiken we die hoofddoelen) is dat vaak wel.

- Het toetsteam adviseert om een UWV-brede structuur aan te brengen in het (SMART) formuleren van doelstellingen en om de bestaande P&C cyclus (inclusief verantwoordingsrapportages over gemaakte keuzes en (bij)sturing door management) uit te breiden met effectmetingen. Bijvoorbeeld met behulp van OGSM of OKR⁹. De bestaande P&C cyclus krijgt daarmee betere focus, wordt uitgebreid met effectmetingen op doelstellingen en zal als sturingsinstrument verbeteren, doordat SMART-heid wordt afgedwongen.

Het toetsteam heeft geen analyse uitgevoerd naar de oorzaak van deze observatie. Aspecten die hier mogelijk een rol in spelen, waarvan het toetsteam adviseert om te ontwikkelen zijn enerzijds de rolonduidelijkheid in de sturing en anderzijds softskills als onderling aanspreken en zelfreflectie, of het ontbreken daarvan. Het toetsteam adviseert:

- Het duidelijk maken van de verantwoordelijkheden in de sturing is een belangrijke soft control. Zo is de 1st line verantwoordelijk voor het sturen op behalen van doelstellingen, waar de 2nd line een rol heeft om als kritische partner de behaalde resultaten onafhankelijk te toetsen. Het verkrijgen van inzicht in effecten is primair een taak van de 1st line.
- Softskills als zelfreflectie en het onderling aanspreken op resultaten borgen dat er eerder kan worden bijgestuurd bij afwijkingen ten opzichte van beoogd effect. Deze kunnen binnen UWV mogelijk verder ontwikkeld worden, bijvoorbeeld met gerichte training (zoals in het

⁹ OGSM is een methode om strategie of jaarplannen te beschrijven op één pagina. OGSM staat voor Objective, Goals, Strategies en Measures. Samen geven ze een goed beeld van wat de organisatie drijft, hoe succes meetbaar is, welke keuzes de organisatie maakt en hoe deze keuzes uitwerken in acties.

OKR (Objectives & Key Results) is een methode die de doelen van de organisatie centraal stelt. Met OKR vertaal je elk van je doelen naar 3 tot 5 meetbare of haalbare resultaten. Zo weet iedereen in de organisatie hoe zij kunnen bijdragen aan de doelen.

Datum
26 februari 2024**Versie**
2.0**Pagina**
17 van 34

leiderschapstraject). Belangrijke succesfactor van dergelijke trainingen is voorbeeldgedrag van alle lagen van het management, waarmee verankering in de bedrijfscultuur van UWV wordt behaald. Een dergelijke investering in de benodigde soft controls binnen de sturing zal bijdragen aan verbetering op deze hoofdbevinding in het kwaliteitsmanagement van UWV.

Het vergt lef om te besluiten dat het beoogde effect van een actie uitblijft en er dus meer of iets anders nodig is om het doel te behalen. Het benodigde Risicoleiderschap¹⁰ en Eigenaarschap voor dergelijke besluiten, is nodig om binnen UWV keuzes te maken en focus aan te brengen.

5.2 Hoofdbevinding 2: Samenwerken in de keten

*"De informatie in de klantreizen is niet meetbaar en stuurbaar."
"Ook kunnen we niet kanaliseren over de divisies heen, wij hebben alleen de 'eindbrief' met de uitkomst van de klacht. Iedere divisie communiceert op zijn eigen manier. We moeten beter signaalmanagement hebben richting de organisatie."*

Uit het rapport van Klant en Service

De tweede hoofdbevinding betreft de onderlinge samenwerking in een keten. Bij het onderzoeken van de volwassenheid van Klantgerichtheid en Operationele Kwaliteit in het KMS, is ook gekeken naar afhankelijkheden binnen de ketens, zoals bij klantreizen het geval is. Dit is namelijk een eigenschap van volwassen kwaliteitsmanagement op bedrijfsonderdeel-overstijgend, UWV-breed, niveau.

Er wordt echter niet aantoonbaar samengewerkt tussen de bedrijfsonderdelen om, op klantreisniveau, te bepalen wat in zo'n keten een juiste, tijdige en volledige volgorde van handelen door UWV is.

UWV heeft in de strategie 2021-2025 de ambitie uitgesproken te gaan werken via Integrale Klantreizen en daarmee een drempelloze ervaring voor onze cliënten te creëren. Ondanks de goede intenties, lokale initiatieven en inzet van alle medewerkers, is er op dit moment nog geen drempelloos proces ingericht voor onze cliënten.

In een keten samenwerken gaat pas goed als aan een aantal voorwaarden is voldaan. Een belangrijke voorwaarde is een gemeenschappelijke opvatting, bijvoorbeeld over wat goede dienstverlening is en hoe die dienst zo efficiënt mogelijk geleverd kan worden. Zonder een gemeenschappelijk vertrekpunt over wat "goed" inhoudt, blijven bedrijfsonderdelen langs elkaar heen werken, waar onze cliënten de dupe van zijn.¹¹ In de ketengedachte moet integraal naar overkoepelende beheersdoelstellingen, zoals voldoende doorstroom, worden gekeken. Vooral de 'overpakmomenten' behoeven aandacht, zowel binnen als tussen bedrijfsonderdelen.

Ons advies bestaat uit drie onderdelen:

- Onderzoek hoe de huidige aanpak en sturing van de Integrale Klantreizen verbeterd kan worden om beheersing van de operationele kwaliteit en klantgerichtheid van de gehele keten in scope te krijgen. Is het mogelijk om de huidige IKR-initiatieven uit te breiden met het inrichten van

¹⁰ Iedereen risicoleider, Martin van Staveren, 2020 – pagina 91: drie dagelijkse D-O-D vragen.

¹¹ Bijvoorbeeld samenloopgevallen in de wetgeving, koude overdrachten, (versnellings)maatregelen die elkaar tegenwerken, naderende armoedeval en gevallen die leiden tot Herstelacties.



Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
18 van 34

beheersmaatregelen ten behoeve van goede dienstverlening? Denk bijvoorbeeld aan het inrichten van extra checks op overdrachtsmomenten tussen verschillende disciplines en het laten toetsen van de effectiviteit daarvan.

- Ten tweede adviseert het toetsteam om een UWV-breed kader voor het beheersen van operationele kwaliteit te ontwerpen en te implementeren. Hoe borgen we juistheid, tijdigheid en volledigheid van dienstverlening in de keten? Waaraan moet de set aan beheersmaatregelen voldoen, hoe stellen we vast dat de maatregel goed werkt?
- Tenslotte is ons advies om op basis van bovengenoemd kader een bedrijfsonderdeel-overstijgend stuurproces in te richten. Hiermee voor het gelijkvormig meten en verbeteren van de kwaliteit van de dagelijkse uitvoering. Dat betekent dat Klantreisleiders inzicht krijgen in welke handelingen door systemen of medewerkers fout gaan en hierop, in samenwerking met de bedrijfsonderdelen, kunnen handelen. Bijvoorbeeld bij onvolledige overdracht tussen twee disciplines of onjuiste informatieverstrekking aan de cliënt als gevolg van een onjuiste automatisering van een brief.

Bij veel grote organisaties is dit een gebruikelijke manier van beheersing, bottom-up ontworpen vanuit de dagelijkse uitvoerings- en managementprocessen. Kenmerken hiervan zijn bijvoorbeeld een operational risk framework en een geïmplementeerd AO/IC beleid inclusief definities en minimale vereisten aan administratieve organisatie. Dit zorgt voor duidelijkheid bij management en staf, onderlinge vergelijkbaarheid en is de basis voor samenwerken in een keten. Op het moment van uitvoeren van de Interne Toets, was er geen UWV-breed AO/IC beleid beschikbaar. Bij sommige bedrijfsonderdelen zijn er wel elementen van administratieve organisatie aangetroffen, waaronder procesbeschrijvingen en autorisatiebeheer.

Deze adviezen zijn uitvoerbaar, mits gebruik wordt gemaakt van de bestaande kennis over ketenbeheersing. UWV beschikt bijvoorbeeld over kennis en kunde om ketenbrede kwaliteitsmetingen in te richten in de Lean-community.

"De onderlinge samenwerking tussen P&D en IV in MDT's heeft geleid tot een versnelde doorlooptijd, beter aansluitende producten, hogere klanttevredenheid en het verminderen van kwetsbaarheid in de uitvoering (onderdelen van operationele kwaliteit). Ook een verbetering in medewerkerstevredenheid is gerealiseerd."

Efficiency blijft de komende jaren een belangrijk thema binnen UWV. Onderlinge samenwerking om de kwaliteit van de operatie te verbeteren heeft niet alleen directe impact op onze cliënten maar kan ook een grote bijdrage leveren aan het efficiënt inzetten van menskracht binnen UWV. In een arbeidsmarkt-situatie waarin benodigde expertise schaars is, is elke verbetering in deze efficiency welkom.

6 Klantgerichtheid

6.1 Algemeen

Tijdens de interne toets is het managementprincipe Klantgerichtheid bij alle bedrijfsonderdelen getoetst.

De kernvraag voor dit managementprincipe is of de UWV bedrijfsonderdelen in het interne managementsysteem kunnen aantonen dat zij de verwachting van hun (interne) klant kennen en hier ook aan voldoen. En hoe zij ervoor zorgen dat men het dagelijkse handelen continu verbetert, met een steeds hogere kwaliteit van dienstverlening aan de (interne) klant als gevolg.

We onderscheiden twee soorten klanten die dienstverlening ontvangen van de bedrijfsonderdelen, ingegeven door de diversiteit aan activiteiten:

- de externe klant: de cliënt die binnen de UWV strategie centraal staat (de burgers en werkgevers aan wie wij onze diensten verlenen);
- de interne klant: dit zijn de UWV medewerkers en management.

6.1.1 UWV-brede benadering van cliënten

"Als een soort continu proces wordt door BZ medewerkers gecheckt in gesprekken of de activiteiten goed aansluiten bij de behoefte van hun klanten en wordt hier in de dagelijkse werkelijkheid op bijgestuurd."

Uit het rapport van Bestuurszaken

Bij alle bedrijfsonderdelen zien we dat 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.

Echter, een UWV-brede benadering voor de cliënten van UWV hebben we niet teruggezien binnen de bedrijfsonderdelen die betrokken zijn bij deze dienstverlening, waarbij ook differentiatie naar klantgroepen

mogelijk blijft. Het huidige UWV Dienstverleningsconcept biedt een visie op de gewenste klantbejegening. Deze doet echter geen uitspraak over uniforme methodiek of instrumentarium, waardoor zelfs binnen bedrijfsonderdelen, tussen districten verschillen in klantbenadering zijn ontstaan.

6.1.2 Structuur in meten en indicatoren

Over het algemeen zien we dat er verschillende soorten metingen zijn ingericht om de klantgerichtheid, menselijke maat en klanttevredenheid te meten. Bij de bedrijfsonderdelen die voorzien in dienstverlening aan de cliënt is dit vaak gestandaardiseerd via de Menselijk Maat Monitor, klanttevredenheidsonderzoek en Direct Feedback naar aanleiding van een concreet klantcontact.

Veel onderdelen werken samen en Klant en Service speelt een centrale rol hierin. Daarentegen zien we ook dat bedrijfsonderdelen deze instrumenten niet overal op gelijke wijze inzetten. Zo is het gebruik maken van Direct Feedback bij Werkbedrijf nog vrijblijvend en bij SMZ worden bij de twee getoetste



Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
20 van 34

districten twee verschillende instrumenten gebruikt. Voor deze bedrijfsonderdelen is hierop een aanbeveling geformuleerd door het toetsteam.

Bij veel van de bedrijfsonderdelen die intern gericht zijn zien we dat klantgerichtheid deels gestructureerd is bijvoorbeeld bij Facilitair Bedrijf, HRM, en Bureau Integriteit. Zij bedienen grote groepen UWV managers en medewerkers en hebben een reproduceerbaar proces voor het ophalen van en handelen naar de klantverwachtingen ingericht.

Bij de kleinere intern gerichte UWV bedrijfsonderdelen wordt de klanttevredenheid veelal besproken via de dag/dagelijkse afstemming met de klanten waar ze mee en voor werken (vaker management, directeuren en RvB) en is dit minder gestructureerd en gestandaardiseerd.

Kortom, we merken dat er veel rond onze klanten wordt gemeten, maar dat er weinig structuur is in de metingen en dat er geen structurele normen zijn voor de indicatoren: wanneer is iets nu goed, of goed genoeg en wanneer zou het input kunnen vormen voor verbetering.

6.2 Waargenomen Kwaliteitsinstrumenten

Binnen verschillende onderdelen worden klachten gebruikt als informatiebron om de dienstverlening te verbeteren. Dit wordt voornamelijk vanuit Klant en Service gedreven, waar ook analyses op de gemeten klantbeleving worden gedaan en algemene verbeterpunten worden geformuleerd. Het instrument wordt niet bij alle bedrijfsonderdelen in dezelfde mate van gebruik teruggevonden.

Naast deze bron van informatie over klantbeleving, beschikt UWV over nog veel meer bronnen. Denk aan de cliëntinformatie bij Bezwaar & Beroep en bij Handhaving. Deze wordt nog weinig benut door de andere bedrijfsonderdelen voor het verbeteren van processen, systemen of menselijk gedrag.

Een van de redenen waarom dit nog onvoldoende gebeurt is dat er geen bedrijfs onderdeel-overstijgend proces is ingericht voor het delen van analyses en verbeterpotentieel. Wellicht biedt het inrichten van Integrale Klantreizen goede mogelijkheid voor het simultaan inrichten van een dergelijk proces.

Binnen een aantal bedrijfsonderdelen zijn wel leercirkels ingericht om aan de hand van de opgehaalde klantinformatie verbeteringen door te voeren. Daar waar dit is ingericht, is echter nog maar beperkt aandacht voor het effect: hebben de doorgevoerde verbeteringen daadwerkelijk zin en wordt de dienstverlening beter?

Beide bovenstaande punten vormen een rode draad door de bevindingen van de Interne Toets KMS 2023 en zijn voorzien van een aanbeveling in hoofdstuk 5.

Om UWV-breed naar een volgend volwassenheidsniveau 'Sturen' (4) te groeien zijn twee dingen nodig: het opvolgen van bovengenoemde aanbevelingen én het uniform en gestructureerd ophalen van de cliëntbehoefte of klantverwachtingen vooraf.

Door dit in te richten wordt vooraf beter duidelijk waar de cliënt behoefte aan heeft in de dienstverlening. De kwaliteitsinstrumenten Klachtenanalyse of Cliënttevredenheid kunnen daarmee beter gericht worden op de verwachtingen en daarmee als instrument beter worden ingezet.

Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
21 van 34

6.3 Waar kunnen we van elkaar leren?

- Bij Bezwaar & Beroep heeft men de UWV-strategie met betrekking tot de dienstverlening aan cliënten vertaald in pakkende doelstellingen voor het bedrijfsonderdeel. Doordat B&B deze concreet heeft geformuleerd, stuurt het makkelijker op realisatie van de klantgerichtheidsdoelstellingen.
- Bij Gegevensdiensten is het bedrijfsonderdeel Uitvoering, na afloop van een pilot, op een andere manier onderling gaan samenwerken: in klantmissieteams. Hierbij is er vanuit een multidisciplinaire aanpak een versnelling van doorlooptijd en verhoging van klanttevredenheid gerealiseerd.
- Bij SMZ hanteert de directie een standaard voorlegger en actielijst, waardoor het cliëntperspectief bij de beeld- en besluitvorming altijd wordt meegewogen.
- Uitkeren heeft mentoren ingezet, specifiek om teams te begeleiden in hun klantgerichtheid. Deze persoonlijke aanpak leidt deels aantoonbaar tot een verbetering van klantervaringen.
- Bij het bedrijfsonderdeel Communicatie zien we dat de pro-actieve meting van klantverwachtingen en -tevredenheid wordt opgevolgd met onderzoek naar effecten van (bijsturing-)activiteiten. Deze effect-metingen zijn de eerste stap naar het continu verbeteren van zowel de geleverde kwaliteit als het kwaliteitsmanagement-instrumentarium.

6.4 Waar is verbetering nodig binnen de bedrijfsonderdelen?

- Haal structureel en over de bedrijfsonderdelen heen op uniforme wijze de klantverwachtingen op, stel UWV-brede definities vast en hanteer toepasselijke normen op de klantverwachtingen. Daarmee benader je de klant (zowel intern als extern) als één UWV.
- Beter gebruik maken van de informatie die beschikbaar is over cliënten bij B&B en Handhaving. Deze informatie kan helpen om ervoor te zorgen dat toekomstige cliënten niet in de knel komen.
- Aantoonbaar opvolging geven aan klanttevredenheidsmetingen van K&S. Dit verbeterpunt geldt voor alle bedrijfsonderdelen waar men met externe cliënten te maken heeft en kan het beste op overkoepelend niveau (Groepsraad) worden geadresseerd.
- Consistent gebruik maken van kwaliteitsinstrumenten als Direct Feedback, enerzijds door organisatiebrede implementatie van tooling en normen, anderzijds door de metingen structureel onderdeel te maken van de stuurinformatie. Direct Feedback wordt nu beperkt ingezet, met name om individueel te leren.
- Meten van effecten van doorgevoerde verbeteringen als onderdeel van de klanttevredenheid of andere factoren van klantverwachting. Leg aantoonbaar de koppeling tussen een verandering van ons handelen en de beleving van een klant.
- Om te groeien naar een Sturend niveau (4) in de volwassenheid: betrek de verwachtingen van cliënten of interne klanten vooraf bij verbeteringen of veranderingen. Richt de kwaliteitsinstrumenten op deze specifieke klantverwachtingen.

7 Sturen & Verantwoorden

7.1 Algemeen

Tijdens de interne toets is het managementprincipe Sturen en Verantwoorden bij alle bedrijfsonderdelen getoetst. De gehanteerde definitie van dit managementprincipe: UWV stuurt op en verantwoordt over het realiseren van de visie aan haar belanghebbenden. Deze visie betreft dienstverlening met de menselijke maat.

De kernvraag voor dit managementprincipe is of de bedrijfsonderdelen in het interne managementsysteem kunnen laten zien op welke manier gestuurd en verantwoord wordt. En hoe deze manier leidt tot een steeds hogere kwaliteit van dienstverlening aan de externe of interne klant.

Bij alle onderzochte bedrijfsonderdelen is in opzet een proces aangetroffen waarmee er wordt gestuurd en verantwoord. Een Reproducerend (3) niveau houdt onder andere in, dat zowel de sturing als de verantwoording op alle niveau's in de organisatie aangetoond is met behulp van periodieke vastlegging. Bijvoorbeeld een maandrapportage op district- en afdelingsniveau, waarvan de sturingsvariabelen (resultaatindicatoren) logisch aansluiten op de doelstellingen van het totale bedrijfsonderdeel.

"Opvallend om te zien was de gedrevenheid en aandacht vanuit districtsmanagement voor de 'soft' controls in de sturing. Met elkaar willen sturen op 'waarden' en 'zingeving', zodat van daaruit de juiste beweging en draagvlak ontstaat binnen de uitvoering."

Uit het rapport van Uitkeren

Onder andere bij Uitkeren is dit volwassenheidsniveau overtroffen, doordat men, aantoonbaar, niet alleen kijkt naar de hard controls, maar ook de soft controls een nadrukkelijke plek geeft in de sturing.

7.2 Plannen en doelstellingen

Alle bedrijfsonderdelen hebben beschikking over een jaarplan. Een van de basisonderdelen voor juiste sturing en verantwoording is het jaarplan, het hieruit afgeleide kwaliteitsplan en de teamplannen. Vanuit deze plannen

worden doelstellingen SMART geformuleerd, waar het bedrijfsonderdeel KPI's aan verbindt om uiteindelijk te kunnen sturen. Deze vertaling van jaar- en kwaliteitsplan naar SMART-doelstellingen is de basis en dus van belang om efficiënt en effectief te kunnen sturen.

We zien echter dat de vertaling van de plannen (jaar-kwaliteit-team) bij enkele bedrijfsonderdelen onvoldoende aantoonbaar is. Bij de meeste bedrijfsonderdelen zijn er plannen tot op afdelingsniveau, echter niet tot op teamniveau, bijvoorbeeld bij FB, HRM, K&S en SMZ.



Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
23 van 34

We zien daarbij dat doelstellingen niet SMART genoeg zijn geformuleerd in de planfase (bijvoorbeeld K&S, SBK en WB). Hierdoor zijn de effecten van de acties onvoldoende aantoonbaar of ze sluiten niet aan bij de doelstellingen.

Tenslotte is bij een deel van de bedrijfsonderdelen gezien dat de plannen niet bottom-up tot stand zijn gekomen. Daardoor ontstaat het risico dat de plannen op directieniveau blijven liggen.

7.3 Rapportages en KPI-set

We zien bij de bedrijfsonderdelen die hoog scoren bij sturen en verantwoorden dat er gebruik wordt gemaakt van uniforme rapportages en een strakke sturing vanuit directie op de doelstellingen en KPI's, bijvoorbeeld bij Uitkeren en Bestuurszaken. Er worden regelmatig managementrapportages geleverd aan de directie en er vinden verantwoordingsgesprekken plaats tussen directie - managers - teams. Hiervoor is ook een goede KPI-set nodig waarin een verdere vertaling zit vanuit de gestelde doelen. Door regelmatig verantwoordingsgesprekken te hebben over rapportages en KPI's kan er snel worden bijgestuurd.

We zien een omslag in de organisatie waarbij menselijke maat en waarden-gedreven sturen steeds belangrijker wordt in onze dienstverlening aan de cliënten. Het laten landen bij management en medewerkers kost tijd en vraagt om een cultuuromslag. Dit geldt ook voor het goed kunnen vertalen van menselijke maat en waarden-gedreven sturen in een KPI-set om te kunnen meten en sturen of hier voortgang op wordt gemaakt. Aandachtspunt hierbij is dat ook FEZ, als aanjager, hier nog mee worstelt.

Verder is het van belang om goed zicht te hebben op de risico's die spelen binnen de bedrijfsonderdelen. En om een proces in te richten om de risico's te beheersen én hier regelmatig over te rapporteren. Dit is nog niet bij alle bedrijfsonderdelen goed gelukt.

7.4 Effectmetingen verbetermaatregelen

Over het algemeen zien we dat er wordt gemonitord om afgesproken doelstellingen te behalen. Tijdens het onderzoek hebben we bij veel bedrijfsonderdelen niet vast kunnen stellen of er wordt bijgestuurd als de doelstellingen niet worden behaald. Het toetsteam heeft bij meerdere bedrijfsonderdelen gezien dat de

Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
24 van 34

effecten van verbetermaatregelen (bijsturing) niet worden gemeten, waardoor niet is vast te stellen of een actie heeft gewerkt. Bovendien is er geen koppeling naar de doelstellingen te maken. De PDCA-cirkel kan explicieter en bewuster in de sturing worden toegepast. Uitkeren fungeert als voorbeeld voor de andere bedrijfsonderdelen op het gebied van effectmeting.

7.5 Onderlinge samenwerking

Het ontbreekt UWV-breed aan een standaardprocedure voor samenwerken met de bedrijfsonderdelen waar ketenafhankelijkheid mee is. Er wordt niet horizontaal, over de bedrijfsonderdelen heen, een concreet doel gesteld waarop wordt geprioriteerd of over verantwoord.

Er bestaan wel onderlinge leercirkels, bijvoorbeeld tussen Bezwaar & Beroep en SMZ. In de onderlinge leercirkels is nog wel verbetering mogelijk.

Ook binnen een bedrijfsonderdeel hapert de onderlinge samenwerking soms. Bijvoorbeeld als gevolg van onduidelijkheid van besluiten en gebrekkige communicatie tussen centrale en decentrale afdelingen. Hiervan zijn voorbeelden aangetroffen binnen Facilitair Bedrijf en SMZ.

7.6 Waar kunnen we van elkaar leren?

- Het consequent en systematisch uitvoeren van effectmetingen naar aanleiding van verbeteracties zoals dit gebeurt bij Uitkeren (hier worden effectmetingen uitgevoerd, die vervolgens terecht komen op de analysekalender waardoor de PDCA zichtbaar rond wordt gemaakt). Ook SMZ heeft hier een goed voorbeeld laten zien, bij de implementatie van Versnellingsmaatregel 60+.
- Het kwaliteitsplan van Gegevensdiensten is bottom-up tot stand gekomen, is bijzonder uitgebreid, SMART en is geformaliseerd in managementcontracten. Deze goede opzet zorgt voor duidelijkheid en koersvastheid binnen dit bedrijfsonderdeel.

7.7 Waar is verbetering nodig binnen de bedrijfsonderdelen?

- Implementeer ketenbrede samenwerking, waarbij over de bedrijfsonderdelen heen prioriteiten worden gesteld op het gebied van kwaliteit van dienstverlening en bedrijfsvoering. Zie ook de aanbeveling in paragraaf Algemeen.
- Voorkom onduidelijkheid in de keten door heldere definities en normen te hanteren in de menselijke maat en in het waarden-gedreven sturen. Stel de ketenbrede prioriteiten langs deze definities en normen.
- Bij bijna alle bedrijfsonderdelen is het nodig dat doelstellingen SMART worden gemaakt. Door vooraf te bedenken hoe je kan meten of de doelstelling wordt gehaald, bespaar je tijd gedurende het jaar. Vertaal de doelstellingen tot op teamplannen en betrek hierin niet alleen productiedoelstellingen (aantallen), maar ook kwaliteitsdoelstellingen (juistheid tijdigheid, volledigheid).
- Meet de effecten van genomen verbetermaatregelen op de doelstellingen. Zie ook de aanbeveling in paragraaf Algemeen.



Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
25 van 34

8 Operationele Kwaliteit

8.1 Algemeen

Tijdens de interne toets is het managementprincipe Operationele Kwaliteit alleen getoetst bij Bezwaar & Beroep, Gegevensdiensten, Handhaving, Sociaal Medische Zaken, Uitkeren en Werkbedrijf. Klant & Service is buiten beschouwing gelaten.

Bij deze bedrijfsonderdelen is de operationele kwaliteit van de uitvoeringsprocessen van rechtstreekse invloed op onze cliënten. Het belang van het continu verbeteren van dit kwaliteitsaspect is daardoor hoog. De overige bedrijfsonderdelen hebben uiteraard ook een aspect operationele kwaliteit in hun kwaliteitmanagementsysteem. Dit aspect zal in een volgende jaargang van de interne toets aan de orde komen.

Onder Operationele Kwaliteit verstaan we het efficiënt, juist en volledig leveren van diensten. Denk daarbij ook aan compliant uitvoering, zoals aan BIO/IB&P.

[De kernvraag voor dit managementprincipe is of de bedrijfsonderdelen in het interne managementsysteem kunnen aantonen hoe zij product- en proceskwaliteit borgen om de \(interne\) klant een kwalitatief hoogwaardige dienst aan te bieden. En hoe dit leidt tot een steeds hogere kwaliteit van dienstverlening aan de externe of interne klant.](#)

Bij alle onderzochte bedrijfsonderdelen is in opzet een proces aangetroffen waarmee de operationele kwaliteit wordt getoetst en verbeterd; werking is niet overal aangetroffen.

Bovendien zien we dat er bij de bedrijfsonderdelen verschillende opvattingen heersen over wat kwaliteitsmanagement van de operatie inhoudt. Er is bijvoorbeeld verwarring van Rechtmatigheid met Juistheid/Tijdigheid/Volledigheid en van Processen met Producten en wordt in een enkel bedrijfsonderdeel de klanttevredenheid gezien als meting van de operationele kwaliteit.

Ook varieert het niveau waarop operationele kwaliteitsmanagement plaatsvindt. Soms blijft het 'hangen' op het individuele niveau en ontbreekt voor management het inzicht in de operationele kwaliteit. In andere gevallen worden inzichten wel geaggregeerd, maar niet altijd bedrijfsonderdeel breed inzichtelijk gemaakt. Bij enkele bedrijfsonderdelen leidt het operationele kwaliteitsmanagement niet tot het meten van de effecten van verbetermaatregelen.

Daarnaast is opgevallen dat een bedrijfsonderdeel-overstijgend proces voor het continu verbeteren van de operationele kwaliteit van dienstverlening over de gehele klantreis ontbreekt.

Wat voor bedrijfsonderdeel SMZ als een kwalitatief goed 'product' geldt om over te dragen aan Uitkeren (de volgende partij in de keten), kan voor bedrijfsonderdeel Uitkeren als ruim onvoldoende gelden om hun proces mee te starten.

Er zijn wel hier en daar leercirkels tussen meerdere bedrijfsonderdelen genoemd, die een begin kunnen vormen voor deze overstijgende dialoog.



Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
26 van 34

Gecombineerd zorgen deze twee observaties (verschillende opvattingen enerzijds en gebrek aan ketenbrede aanpak operationele kwaliteit anderzijds) voor een zorgpunt op het gebied van operationele kwaliteit.

In het licht van de ambitie van UWV om door middel van Integrale Klantreizen ervoor te zorgen dat elke klant zich gezien, gehoord en geholpen voelt, hebben wij hier een UWV-breed advies op geformuleerd.

8.2 Waargenomen kwaliteitsinstrumenten

We zien UWV-breed een voorkeur voor leercirkels/peer-review/feedback als instrument voor het kwaliteitsmanagement van de operatie. De effectiviteit van dit instrument is echter niet goed aan te tonen. Het uitvoeren van een peer-review leidt niet of niet aantoonbaar tot daadwerkelijke verhoging van de kwaliteit van bedrijfsvoering.

Een andere tekortkoming van dit instrument betreft het niveau van inzicht dat het levert aan management en staf. Soms wordt er volgens leidinggevenden te veel op individuele medewerkers gefocust (bijvoorbeeld Uitkeren), soms juist niet voldoende (bijvoorbeeld B&B).

In beide gevallen werkt het instrument suboptimaal.

Een ander instrument betreft de Meting van de Operationele Kwaliteit (MOK). In twee van de zes getoetste bedrijfsonderdelen wordt een dergelijk instrument niet gebruikt.

Bij SMZ maakt men gebruik van een (door de 2nd line BC&K uitgevoerde) periodieke toets op de vakinhoudelijke juistheid van uitgevoerde SMB's en Arbeidsdeskundig oordeel (MCP). Dit weerspiegelt een deel van de operationele kwaliteit. De aanbevelingen uit het MCP worden niet voldoende aantoonbaar opgevolgd.

Bij Gegevensdiensten wordt de kwaliteit geborgd met Agile/Agifall instrumentaria (zoals demo-sessies en daaropvolgende acceptatietesten). Metingen van de daadwerkelijk geleverde kwaliteit vinden niet plaats, wel wordt de klanttevredenheid (als kwaliteitsindicator) continu en proactief gemonitord.

Het instrument MOK fungeert, daar waar toegepast, beter dan de peer-review/feedback cirkels, omdat het op structurele wijze zichtbaar maakt waar het product of het proces verbeterd kan en moet worden. Of deze verbetering ook plaatsvindt is afhankelijk van de volwassenheid van het bedrijfsonderdeel en verschilt dus.

Uitkeren kan hiervoor als best practice worden gezien. Hier is op alle cruciale uitvoerende processen een MOK (=Managen Operationele Kwaliteit) werkend. Het kwaliteitsinstrument zelf wordt doorontwikkeld en richt zich op de risicovolle processen binnen een domein. Hierdoor kunnen risico's in de bedrijfsvoering beter geduid worden ten behoeve van het leren en verbeteren op individueel-, afdelings-, district- en landelijk niveau.



Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
27 van 34

"Pijler de Zaak is een instrument dat structureel ingezet wordt ten behoeve van de juridische kwaliteit van dienstverlening van het bezwaarproces. Dit is vertaald in de vier controleaspecten: correcte cliëntbehandeling, compleet dossier, juridisch correct en conform werkproces."

Uit het rapport van B&B

Ook Bezwaar en Beroep is een goed voorbeeld.

8.3 PDCA rondmaken

Onafhankelijk van of een structurele meting van de operationele kwaliteit wordt gedaan, is een leer- en verbetercyclus een randvoorwaarde voor kwaliteitsmanagement.

We bemerken dat in alle bedrijfsonderdelen (in meer of mindere mate) inzicht is in de geleverde operationele

kwaliteit en waar verbetering nodig is.

Bij de bedrijfsonderdelen met een Reproduceerbaar volwassenheidsniveau zien we dat er structureel aanbevelingen worden gedaan en acties worden opgezet en uitgevoerd op de kernprocessen.

Bijvoorbeeld het aanpassen van een procesbeschrijving na een incident of het verzenden van een uitvoeringsbericht.

Wat we vaak missen is het (aantoonbare) inzicht in het effect van die verbeteracties.

De reflecterende vraag "Wat heeft deze verbeteractie opgeleverd?" wordt onvoldoende aantoonbaar gesteld en beantwoord.

Deze observatie hebben we gedaan bij alle bedrijfsonderdelen die hierop getoetst zijn.

8.4 Kwaliteitsnormen en -doelstellingen

Zoals ons ook bij Klantgerichtheid is opgevallen, hebben wij weinig structuur gezien in het normeren en meten van operationele kwaliteit:

Wanneer is de levering van een product of dienst goed of goed genoeg. En wanneer eigenlijk niet?

Voor kwaliteitsmanagement binnen een bedrijfsonderdeel is een duidelijk zichtbare samenhang tussen het kwaliteitsplan – jaarplan bedrijfsonderdeel – maand/tertaal rapportage – kwaliteitsrapporten nodig.

Voor operationele kwaliteit is deze samenhang belangrijk, om te borgen dat onze klanten allemaal hetzelfde niveau van dienstverlening ontvangen, ongeacht bij welke regio of in welk district zij wonen.

Deze samenhang is aangetroffen bij Uitkeren, Handhaving, Gegevensdiensten en B&B.

Daarmee is niet gezegd dat de andere getoetste bedrijfsonderdelen deze samenhang niet kennen. Deze is echter niet expliciet, waardoor deze niet reproduceerbaar is (volwassenheidsniveau 3).

Uit de documentatiestudie blijkt dat de bedrijfsonderdelen zeer uiteenlopend omgaan met het opstellen van kwaliteitsplannen.

Waar het ene bedrijfsonderdeel bijzonder uitgebreid doelstellingen formuleert (Gegevensdiensten), staan bij een ander bedrijfsdeel voornamelijk containerbegrippen in het kwaliteitsplan van het bedrijfsonderdeel (Werkbedrijf). We zien dat de getoetste bedrijfsonderdelen worstelen met het concreet maken van kwaliteitsdoelstellingen binnen kaders en afspraken, ook op gebied van processen en producten.



Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
28 van 34

8.5 Waar kunnen we van elkaar leren?

- Meting Operationele Kwaliteit (en daaropvolgende management-stappen) op een hoog niveau bij Uitkeren en Bezwaar en Beroep.
- Bottom-up ontstaan van kwaliteitsplan (per afdeling) bij Gegevensdiensten, waarbij een duidelijke koppeling wordt gelegd naar de doelstellingen van het bedrijfsonderdeel. Bovendien een helder (doch uitgebreid) stuk met SMART-beschrijvingen.

8.6 Waar is verbetering nodig binnen de bedrijfsonderdelen?

- Twee algemene punten van zorg betreffen:
 - de verschillende opvattingen over definitie van beheersing en operationele kwaliteit
 - gebrek aan een keten-brede aanpak op het verbeteren van de operationele kwaliteit
- Implementeren van een bredere en structurele meting van de operationele kwaliteit van de kernprocessen van SMZ en Werkbedrijf.
- Inrichten van een proces voor de opvolging van kwaliteitsonderzoeken, auditdienst-onderzoeken, Interne Toets KMS en directiebeoordeling bij SMZ.
- Vaststellen van een duidelijke rolverdeling tussen centrale en decentrale functionarissen bijvoorbeeld bij het bottom-up tot stand laten komen van de onderzoekskalender binnen Werkbedrijf.



9 Basic Kwaliteitsmanagement

De Basics fungeren binnen UWV als een professionele standaard voor diverse managementprocessen en verantwoordelijkheden waarbij de FEZ- en BC&K-rol aanwezig is. Voor Kwaliteitsmanagement is een aantal UWV-brede afspraken van toepassing, bijvoorbeeld het hebben van een overzicht van kernprocessen, een plan om kwaliteit van dienstverlening aantoonbaar te verbeteren, het uitvoeren van metingen van operationele kwaliteit en een periodieke beoordeling van het 'systeem' van hard en soft controls waarmee (operationele) risico's worden beheerst.

[Vanuit deze basis is het mogelijk om als bedrijfsonderdeel te leren en continu te verbeteren. Bij consequente toepassing van de Basic Kwaliteitsmanagement, ontstaat UWV-brede ontwikkeling in de kwaliteit van dienstverlening.](#)

9.1 Gebruik van standaard documenten

Voorafgaand aan de interviews zijn, op basis van een documentatielijst, de opgeleverde stukken van elk bedrijfsonderdeel beoordeeld. In die documentatielijst zijn de UWV-kwaliteitsmanagementproducten opgenomen, waarvan is afgesproken dat elk bedrijfsonderdeel deze hanteert.

De standaard-documenten worden niet gelijkvormig gevuld of gebruikt door de bedrijfsonderdelen. Gevolg is dat het vergelijken van bijvoorbeeld jaarplannen Kwaliteit niet zomaar mogelijk is. Bedrijfsonderdelen met weinig of geen ondersteuning van een BC&K-functionaris gebruiken niet alle standaard-documenten en kiezen er soms voor om bepaalde kwaliteitsprocessen (bijvoorbeeld risicomanagement op operationeel niveau of het uitvoeren van 2nd line toetsing) niet uit te voeren.

Deze observatie is aanleiding voor FEZ KRB om in 2024 de bestaande set aan kwaliteitsmanagement-documenten tegen het licht te houden en daar waar mogelijk te vereenvoudigen.

9.2 De definitie en scope van Kwaliteit

Er wordt bij de bedrijfsonderdelen verschillend gedacht over wat kwaliteitsmanagement betekent. Waar het ene bedrijfsonderdeel uitgaat van de ITIL-definitie "Fit-for-use", richt het andere bedrijfsonderdeel zich meer op peer-review en vakinhoudelijke ontwikkeling. Dit gebrek aan consistente definities en verschil in interpretatie, bemoeilijkt de dialoog tussen 1st en 2nd line, maar ook tussen en binnen de bedrijfsonderdelen. Ondanks dat er in de uitvoering van kwaliteitsmanagement ook verschillen mogen zijn, is het verstandig om als één UWV te werken op basis van een duidelijke definitie en scope. FEZ KRB ontwikkelt in 2024 een overkoepelend kwaliteitsmanagementbeleid, met inbreng van de BC&K afdelingen uit de gehele organisatie, waarin deze uniforme definitie en scope is opgenomen.

9.3 Goed voorbeeld

Bij Werkbedrijf heeft BC&K een Integrale Systeembeoordeling op het KMS ontwikkeld. Dit biedt een duidelijke structuur met een wetenschappelijke achtergrond, die overal is toegepast bij een Werkbedrijf-brede toets, door onafhankelijke 2nd line functionarissen.

10 Management reacties en beschouwing FEZ

10.1 Management reacties

In de managementreacties laten directies en management zien dat de aanbevelingen handvatten bieden om het kwaliteitsmanagement van UWV continu te blijven verbeteren. Sommige bedrijfsonderdelen, zoals de Auditdienst, Werkbedrijf en SBK spreken expliciet hun waardering uit in deze reacties. Veel bedrijfsonderdelen herkennen zich in de aanbevelingen die door de toetsers zijn aangereikt gaan verder met de aanbevelingen. Zo kwam uit de response van HRM naar voren dat per onderzochte afdeling een aantal heel concrete acties zijn opgenomen in het jaarplan en de managementafspraken van 2024, bijvoorbeeld de investering in procesbeheersing. Bovendien nemen zij de aanbevelingen over voor geheel HRM en niet alleen de onderzochte afdelingen.

"We zullen meer dan nu vooraf nadenken over het beoogde effect van een activiteit en dat effect ook proberen te meten, met de kanttekening dat het effect niet altijd meetbaar is, en/of objectief toewijsbaar aan de genomen actie."

Uit het rapport van Handhaving

De bedrijfsonderdelen die zich herkennen en aangeven dat er voldoende aankopingspunten worden gegeven zijn: Bestuurszaken, Bezwaar & Beroep, Communicatie, Gegevensdiensten, SBK en Werkbedrijf. Op basis van het voorgaande verwacht het toetsteam dat de bedrijfsonderdelen de (meeste) aanbevelingen op zullen volgen.

Een punt dat meermaals terugkomt in de reacties betreft het meer vooraf nadenken over het beoogde

effect van een activiteit. Bezwaar & Beroep i.s.m. SBK, Facilitair Bedrijf, Handhaving, HRM en Werkbedrijf zien het belang van het meten van bijvoorbeeld verbetermaatregelen en geven aan hier voortaan meer op te gaan letten.

Uit één respons kwam naar voren dat we de praktische toepassing van de managementprincipes bij bedrijfsonderdelen met werkzaamheden op een UWV-breed strategisch/tactisch niveau, verder kunnen ontwikkelen. Op deze manier kunnen we de toets nog beter laten aansluiten bij de aard van dat bedrijfsonderdeel.

Daarnaast viel voor een enkel bedrijfsonderdelen de diepgang van het onderzoek tegen en werd niet elke aanbeveling herkend. Een deel van de oorzaken hiervan is inmiddels bekend en wordt meegenomen in de evaluatie om van te leren en het toetsingsproces voor volgend jaar mee te verbeteren.

10.2 Beschouwing FEZ

De interne toets van het kwaliteitsmanagementsysteem is, in de vorm zoals die in 2023 heeft plaatsgevonden, nieuw voor UWV. Een aanpak als gelijkwaardig alternatief voor de externe ISO-certificering.

We hebben veel geleerd in de afgelopen periode, zowel management en geïnterviewden als de collega's van BC&K en FEZ. Vooral het kruislings onderzoeken en de waarderende vragen hebben bijgedragen aan



Datum

26 februari 2024

Versie

2.0

Pagina

31 van 34

deze mooie, UWV-brede ontwikkeling. We nemen waar dat er een voorzichtige verschuiving richting een constructieve dialoog tussen 1st en 2nd line optreedt, over het continu verbeteren van de kwaliteit.

Bijna alle geïnterviewden vonden de sfeer van de gesprekken prettig, waarmee een productieve onderzoekssituatie ontstond. We hebben dan ook weinig verraste managementreacties gezien: uit de gesprekken en afstemmingen bleek al wat men graag zou willen verbeteren.

Tot zover zien we dat men positief is over de UWV-brede opzet en de ruimte die ervaren is voor verdieping en toelichting. Het gemiddelde rapportcijfer over de gehele toets van 2023 ligt op een 7,1. De benodigde tijd van de toetsers en de timing van de toets blijken wel een aandachtspunt voor volgend jaar.

Continu verbeteren vraagt opvolging en eigenaarschap van het 1st line-management. Belangrijk daarbij is dat de aanbevelingen in 2024 een plek krijgen in de P&C-cyclus en systeemtoetsen van de bedrijfsonderdelen zelf.



Datum
26 februari 2024

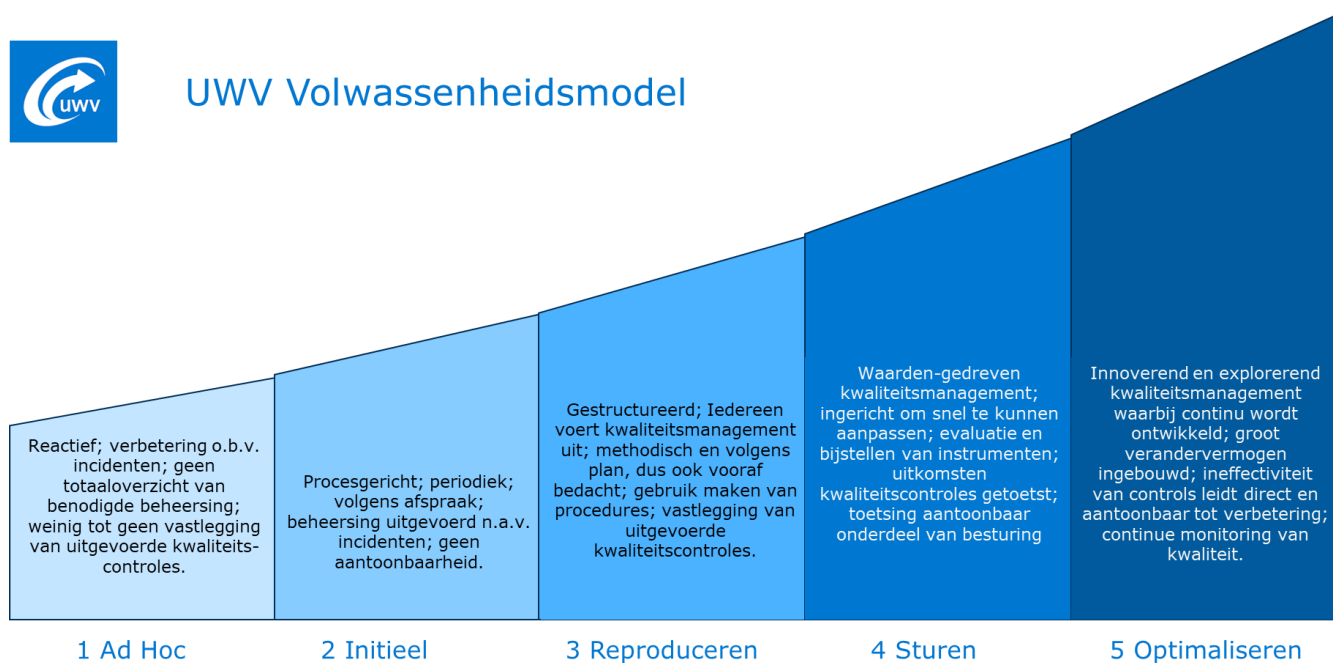
Versie
2.0

Pagina
32 van 34

Bijlage 1 UWV Volwassenheidsmodel



UWV Volwassenheidsmodel



Het UWV Volwassenheidsmodel is in meer detail uitgewerkt in het Toetskader dat in 2023 is gebruikt voor het uitvoeren van de Interne Toets op het Kwaliteitsmanagementsysteem van UWV en beschikbaar bij FEZ team KRB.



Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
33 van 34

Bijlage 2 UWV Managementprincipes

Om een organisatie succesvol te leiden en te laten functioneren, is het noodzakelijk deze op systematische en transparante wijze te sturen en beheersen. Kwaliteitsmanagement maakt, naast andere managementdisciplines, deel uit van het besturen van een organisatie. Er zijn acht kwaliteitsmanagementprincipes te onderscheiden die door de directie kunnen worden gebruikt om de organisatie te leiden naar verbeterde prestaties.

Klantgerichtheid

Organisaties zijn afhankelijk van hun klanten en behoren daarom huidige en toekomstige behoeften van de klant te begrijpen, behoren te voldoen aan eisen van de klant en ernaar te streven om verwachtingen van de klant te overtreffen.

Het kennen van en willen voldoen aan de verwachting van de (interne) klant (menselijke maat).

UWV specifiek: De organisatie kent de waardeketen van de sociale zekerheid, de organisatie heeft de waardeketen ingericht rondom klantbehoeften en de organisatie heeft de waardeketen vertaald naar processen, taken en verantwoordelijkheden.

Leiderschap

Leiders stellen eenheid van doel en richting van de organisatie vast. Ze behoren een klimaat te scheppen en te onderhouden, waarin medewerkers volledig kunnen worden betrokken bij het bereiken van de doelstellingen van de organisatie.

UWV specifiek: De organisatie kent interne en externe bedreigingen voor het verzorgen van de uitvoering van sociale zekerheid. De organisatie past risicomangement en beheersing toe en plant kwaliteitsmanagement.

Vakmanschap

Medewerkers op alle niveaus zijn van essentieel belang voor een organisatie en door hen volledig bij de organisatie te betrekken, kunnen hun vaardigheden worden gebruikt ten gunste van de organisatie.

De organisatie stelt eisen aan functies, niveaus en processen ten behoeve van het kwaliteitsmanagementsysteem. De organisatie faciliteert en stimuleert ontwikkeling en groei van medewerkers in hun rol, taken en verantwoordelijkheden binnen het kwaliteitsmanagementsysteem.

De organisatie stelt de noodzakelijke competenties van medewerkers vast en stelt hen in staat deze te behalen en te behouden.

De medewerkers weten hoe het proces en de taken kwalitatief juist, tijdig en volledig uitgevoerd moeten worden.

Procesbenadering

Een gewenst resultaat wordt doelmatiger bereikt wanneer activiteiten en hierop betrekking hebbende middelen als een proces worden bestuurd.

De organisatie past de klantreizen en processen aan, aan de veranderende behoeften en omstandigheden. De organisatie voert de processen uit en stelt daarbij vast dat dit juist, tijdig en volledig gebeurt.

UWV specifiek: De organisatie heeft de waardeketen van de sociale zekerheid vertaald naar klantreizen en processen.

Continu leren en verbeteren

Continue verbetering van de algehele prestatie van de organisatie behoort een permanente doelstelling van de organisatie te zijn.

De organisatie past systematisch (per proces, project, klantdoel etc.) de PDCA-cirkel toe, op basis van de gemeten resultaten. De organisatie evalueert kort-cyclisch het eigen handelen en de behaalde resultaten per procesdoelstelling. De organisatie behaalt elke cyclus een beter resultaat dan de vorige.

Besturing, verantwoordelijkheden, eigenaarschap

Doeltreffende beslissingen zijn gebaseerd op de analyse van gegevens en informatie.

Vaststellen, begrijpen en besturen van samenhangende processen als een systeem draagt bij tot de doeltreffendheid en doelmatigheid van de organisatie in het bereiken van haar doelstellingen.

De organisatie kent indicatoren voor het meten van kwalitatieve en kwantitatieve prestaties en gebruikt deze indicaties voor het nemen van besluiten. De organisatie behaalt elke cyclus een beter resultaat dan de vorige.



Datum
26 februari 2024

Versie
2.0

Pagina
34 van 34

Operationele Kwaliteit

UWV levert haar diensten efficiënt, tijdig, juist en volledig. Dit is inclusief wettelijke kaders als BIO/IB&P (Compliance).

Sturen en verantwoorden (kpi's en menselijke maat)

UWV stuurt op en verantwoordt over het realiseren van de visie aan haar belanghebbenden. Deze visie betreft dienstverlening met de menselijke maat.

De organisatie kent haar belanghebbenden en diens verwachtingen. De organisatie vertaalt de verwachtingen van belanghebbenden naar concrete doelstellingen. De organisatie kent en speelt in op de onderlinge afhankelijkheden tussen bedrijfsonderdelen en binnen bedrijfsonderdelen.

Binnen de ISO 9000-familie is ook een managementprincipe geformuleerd met betrekking tot omgaan met Leveranciers. Voor UWV algeheel is dit managementprincipe buiten beschouwing, hoewel dit principe wel bij verschillende bedrijfsonderdelen (bijvoorbeeld C-ICT en FB) van toepassing is. Onderstaand de definitie:

Win-win-relaties met leveranciers/Relatiemanagement

Een organisatie en haar leveranciers zijn van elkaar afhankelijk en een win-win-relatie vergroot het vermogen van beide om waarde te creëren.