

## Vragen gesteld door de leden der Kamer, met de daarop door de regering gegeven antwoorden

### 1106

Vragen van het lid **Inge van Dijk** (CDA) aan de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid over *de berichten «Oud-IT-hoogleraar waarschuwt voor chaos bij UWV» en «Onrust bij UWV over nieuwe werkwijze»* (ingezonden 20 december 2024).

Antwoord van Minister **Van Hijum** (Sociale Zaken en Werkgelegenheid) (ontvangen 23 januari 2025). Zie ook Aanhangsel Handelingen, vergaderjaar 2024–2025, nr. 996.

#### Vraag 1

Bent u bekend met, en betrokken bij, de Verandermotor, het plan van de Raad van Bestuur van het UWV om de organisatie ingrijpend te herstructureren om het UWV weer vlot te trekken?<sup>1, 2</sup>

#### Antwoord 1

Ja, ik ben bekend met de Verandermotor. UWV wil door organisatieaanpassing door middel van de Verandermotor verbeteringen in onder meer dienstverlening sneller en gericht realiseren.

#### Vraag 2

Wat vindt u van de zorgwekkende conclusies van een onderzoeksteam onder leiding van oud-hoogleraar Daan Rijsenbrij over de Verandermotor?

#### Antwoord 2

Ik heb met belangstelling kennis genomen van de conclusies van de heer Rijsenbrij waarin hij een aantal punten onder de aandacht brengt die van invloed zijn op het al dan niet slagen van een reorganisatie, sommige specifiek in relatie tot de UWV-Verandermotor. Ik deel met hem dat de nodige zorgvuldigheid vereist is en dat de Verandermotor een uitdagende reorganisatie is waarvan het goed is om deze vanuit SZW nauwlettend te volgen. Vanuit het belang van een goede inrichting en beheersing van de IT voor de continuïteit van de dienstverlening zijn we daarover vanuit SZW in goed gesprek met UWV. Concreet is de afspraak gemaakt dat SZW wordt betrokken in de verdere planvorming, uitrol en de tussentijdse evaluaties, waarbij onder

<sup>1</sup> Computable, 18 december 2024, «Oud-IT-hoogleraar waarschuwt voor chaos bij UWV» (<https://www.computable.nl/2024/12/18/oud-it-hoogleraar-waarschuwt-voor-chaos-bij-uwv/>).

<sup>2</sup> Computable, 18 december 2024, «Onrust bij UWV over nieuwe werkwijze», (<https://www.computable.nl/2024/12/18/onrust-bij-uwv-over-nieuwe-werkwijze/>).

meer besloten wordt over het tempo van het vervolg. De nadere uitwerking en voortgang van de Verandermotor is een vast onderwerp van gesprek in overleggen tussen SZW en UWV.

#### Vraag 3

Ontvangt u ook signalen van de betrokkenen, met name de medewerkers van het UWV, dat dit allemaal veel te snel gaat, omdat de organisatie hier nog niet aan toe is, zowel voor wat betreft cultuur als IT?

#### Antwoord 3

Nee, dergelijke signalen heeft SZW niet ontvangen. Het is evenwel goed voorstelbaar dat er bij sommige medewerkers gevoelens leven dat het te snel gaat of dat de organisatie er nog niet aan toe is. Het is daarom belangrijk dat UWV medewerkers nauw heeft betrokken en blijft betrekken bij de planvorming, hen mogelijkheden biedt om signalen kenbaar te maken en de OR zich over het plan buigt.

#### Vraag 4

Denkt u dat de Verandermotor de juiste processtappen en tijdslijn bevat om van een procesgerichte uitvoeringsorganisatie naar een mensgerichte publieke dienstverlener te gaan, en van een verticale structuur naar een horizontale organisatie te gaan, mede in het licht van de opgave om tegelijkertijd een hersteloperatie uit te voeren?

#### Antwoord 4

De verandermotor is een onderdeel in de beweging van UWV van een procesgerichte uitvoeringsorganisatie naar een mensgerichte publieke dienstverlener. Over de processtappen en tijdslijn en het samenvallen van deze ambitieuze veranderopgave met de opgave om tegelijkertijd een hersteloperatie en verbeteropgave uit te voeren is nadrukkelijk gesproken tussen SZW en UWV. De Raad van Bestuur onderkent hierin risico's en heeft er daarom voor gekozen de hersteloperatie als apart organisatieonderdeel naast de bestaande dienstverlening te organiseren. Dit organisatieonderdeel opereert onafhankelijk van de Verandermotor. Verder wordt nauwlettend de vinger aan de pols gehouden waar het gaat om de verschillende grote veranderopgaven en zal waar nodig worden bijgestuurd. Zoals hiervoor reeds aangegeven is de afspraak dat SZW wordt betrokken in de verdere planvorming, uitrol en de tussentijdse evaluaties. De nadere uitwerking en voortgang van de Verandermotor blijft verder een vast onderwerp van gesprek in overleggen tussen SZW en UWV.

#### Vraag 5

Kunt u afzonderlijk ingaan op de zeven potentiële specifieke «faalfactoren» die het onderzoeksteam heeft geïdentificeerd?

#### Antwoord 5

De heer Rijsenbrij noemt onderstaande zeven elementen waarvan de meeste voor alle organisatieveranderingen van belang zijn. Hierbij wordt ook aangegeven hoe hiermee wordt omgegaan in de Verandermotor:

- *het belang van duidelijke en regelmatige communicatie*; dit wordt uitgebreid geadresseerd in de adviesaanvraag hoofdlijnenontwerp Verandermotor.
- *betrokkenheid van medewerkers* in de planvorming; dit was onderdeel van de planvorming en zal ook tijdens de implementatie een belangrijk element zijn.
- technische problemen/gebrek aan juiste tools; de Verandermotor draagt bij aan het versnellen van technologische vernieuwing binnen UWV.
- *culturele weerstand*; dit is vaak de grootste uitdaging in veranderingstrajecten. Hier is uitgebreid bij stil gestaan in de planvorming en wordt veel aandacht aan besteed tijdens de implementatie.
- *een gebrek aan een centrale visie*; in de adviesaanvraag hoofdlijnenontwerp Verandermotor is aan het begin de visie opgenomen.
- *verschillende prioriteiten van divisies*; dit is de huidige realiteit binnen UWV, waaraan met de Verandermotor juist iets wordt gedaan. Met de inzet van de Verandermotor is het streven om de grootste knelpunten die

mensen op dit punt ervaren, vaak waar er meerdere wetten en divisies betrokken zijn, op te kunnen lossen.

- *onvoldoende tijd, budget en personeel*; dit zijn elementen die altijd een rol spelen in het succes van veranderopgaven. De beschikbaarheid van IT professionals is nu reeds een knelpunt. De Verandermotor is opgezet met nadrukkelijke aandacht voor huidige ervaringen van professionals, effectiever omgaan met beschikbare capaciteit en vergroting van het werkplezier.

#### Vraag 6

Deze conclusies overwegende, denkt u dat het UWV naast de Verandermotor, op dit moment ook een hersteloperatie van de fouten bij beoordeling van Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA)- en Wajong-aanvragen aankan?

#### Antwoord 6

Zoals aangegeven wordt de hersteloperatie bewust in een afzonderlijk organisatieonderdeel georganiseerd. Een beschouwing van de zeven benoemde factoren leidt bij mij op dit moment niet tot het oordeel dat UWV dit niet zou aankunnen. Zoals benoemd in de beantwoording van vraag vier worden hierin wel risico's onderkend, die UWV in nauw overleg met SZW monitort.

#### Vraag 7

Bent u het met ons eens dat het onacceptabel is als de Verandermotor zou leiden tot het op de lange baan schuiven van de hersteloperatie?

#### Antwoord 7

Het op een zorgvuldige zo snel mogelijke manier corrigeren van de gemaakte fouten, en daarmee recht doen aan de mensen die gedurende langere tijd een te laag of juist een te hoge uitkering hadden, heeft de hoogste prioriteit. De Verandermotor mag hierbij niet leiden tot vertraging. Dit hebben de Raad van Bestuur van UWV en ik ook zo besproken.

#### Vraag 8

Bent u het daarom met ons eens dat de organisatie beter eerst kan focussen op zichzelf op orde krijgen, en dat de hersteloperatie dus beter buiten het UWV belegd kan worden om op beide de voortgang te bewaren?

#### Antwoord 8

UWV heeft nadrukkelijk afgewogen of een volgordelijkheid aanbrengen in deze opgaven te verkiezen zou zijn boven gelijktijdige uitvoering. De conclusie van deze afweging is geweest dat het naast elkaar invulling kan geven aan deze opgaven omdat de verbeteraanpak en Verandermotor gescheiden zijn qua mensen en qua tijdspad. En dat het direct starten van de veranderopgave te verkiezen is omdat het helpt in het met meer snelheid kunnen oplossen van knelpunten in de processen en systemen, zodat deze minder foutgevoelig worden. Dit is van groot belang om de kwaliteit van dienstverlening te kunnen verbeteren.

#### Vraag 9 en 10

Bent u bereid het advies van Rijsenbrij aan uw adres op te volgen om als verantwoordelijk bewindspersoon de hele operatie per direct drie maanden te bevriezen om zo een groep onpartijdige experts de ruimte te geven een *second opinion* te formuleren onder toezicht oog van de Algemene Rekenkamer? Zo niet, waarom niet?

Ziet u ook het risico dat de schade niet te overzien is als de Verandermotor doorgaat en de operatie halverwege de rit moet worden afgeblazen?

#### Antwoord 9 en 10

UWV heeft het plan voor de Verandermotor met alle nodige zorgvuldigheid ontwikkeld. Er is gedetailleerd gekeken naar hoe andere organisaties dit hebben gedaan om te begrijpen wat nodig is om een vergelijkbare verandering succesvol door te voeren. Ook is nadrukkelijk gekeken naar de lessen uit een eerdere transitie binnen UWV. Er is ook externe expertise met organisatieverandering betrokken in de planvorming. Het gehele traject van de

Verandermotor is niet zonder risico's en tegelijk is stilstaan ook een risico.  
Om die reden begrijp ik goed dat UWV het traject nu wil voortzetten.