



MEERJARENBELEIDSPLAN

2008 - 2012

Februari 2007

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding
2. Ontwikkelingen buiten UWV
3. Ontwikkelingen in beleid 2008-2012
 - 3.1 Werk boven Uitkering
 - 3.2 Klantgerichtheid
 - 3.3 Kwaliteit
 - 3.4 Ketensamenwerking
 - 3.5 Handhaving
 - 3.6 Beleidsprogramma SZW
 - 3.7 Voorgenomen beleid
 - 3.8 Prestaties
4. De Vernieuwing
 - 4.1 Inleiding
 - 4.2 Doel van de Vernieuwing
 - 4.3 De vernieuwing van de kernfunctie Werk
 - 4.4 De vernieuwing van de kernfunctie Sociaal-Medische Zaken
 - 4.5 De vernieuwing van de kernfunctie Uitkeren
 - 4.5 De vernieuwing van de kernfunctie Gegevensdiensten
 - 4.6 De vernieuwing van de klantcontacten (de virtuele frontoffice)
 - 4.6 Randvoorwaarden voor de Vernieuwing
5. Volumeringen
6. Van werkaanbod naar financieel kader
7. Bedrijfsvoering
 - 7.1 Personeel
 - 7.2 ICT
 - 7.3 Huisvesting
 - 7.4 Besturing
8. Meerjarenraming 2008-2012
 - 8.1 Meerjarig financieel kader (geaccordeerd)
 - 8.2 Meerjarig financieel kader (nog ter bespreking)
 - 8.3 Door UWV gewenste verdere ontwikkelingen (nog ter bespreking)
 - 8.4 Overig
 - 8.5 De Vernieuwing

1. Inleiding

UWV is de publieke uitvoerder van sociale verzekeringen voor werknemers, zelfstandigen en jonggehandicapten. In deze functie rekt zij het tot haar belangrijkste taken om deze sociale verzekeringen (onder meer WAO, WIA, WW en de Wajong) snel, duidelijk en betrouwbaar uit te voeren. Daarbij bevordert zij zoveel mogelijk de re-integratie van uitkeringsgerechtigden. Onze missie is immers: 'Wij stimuleren werk. Is werken onmogelijk dan zorgen wij snel voor inkomen.'

De afgelopen jaren heeft UWV zich ontwikkeld in een turbulente omgeving. Temidden van grote inhoudelijke wetwijzigingen heeft UWV gewerkt aan het vormgeven van de nieuwe organisatie. Tegelijkertijd had UWV te maken met een financiële taakstelling en met een teruglopende instroom van het aantal uitkeringen.

De komende jaren kan en gaat UWV zijn blik naar de toekomst richten. De energie wordt meer dan ooit gericht op het verder verbeteren van de klantgerichtheid. UWV doet dit in belangrijke mate via 'De vernieuwing'. Door middel van de Vernieuwing bouwt UWV aan een organisatie die kan voldoen aan de eisen die de omgeving, de maatschappij, de klanten en de politiek aan haar stelt. Een organisatie die toekomstbestendig is, doordat zij flexibel kan inspelen op veranderingen in de maatschappij of bij haar klanten. Maar altijd het verbeteren van de dienstverlening, vergroten van de klantgerichtheid en werk boven uitkering als uitgangspunt heeft. De Vernieuwing krijgt vorm via vier kernfuncties: Werk, Uitkeren, Sociaal Medische Zaken en Gegevensdiensten. UWV heeft gekozen voor deze vier functies omdat zij altijd in het publieke domein uitgevoerd zullen worden, ongeacht (toekomstige) wijzigingen in de - uitvoering van de - sociale zekerheid.

Daarnaast gaat UWV een grote stap vooruit zetten in de samenwerking met CWI. Wij gaan de dienstverlening van UWV en CWI aan werkzoekenden en werkgevers vèrgaand integreren en de samenwerking met de gemeenten intensiveren. Op deze manier kunnen vraag en aanbod van werk op regionaal niveau sneller bij elkaar komen, weten onze klanten waar ze aan toe zijn en komen meer mensen aan het werk.

In dit meerjarenbeleidsplan 2008-2012 wordt vanzelfsprekend veel aandacht besteed aan de Vernieuwing. Daarnaast wordt in dit plan aangegeven welke ontwikkelingen wij voorzien, zowel beleidsmatig als qua uitkeringsvolumes. Hierbij past de kanttekening dat op het moment van schrijven het conceptregeerakkoord net bekend was. De gevolgen van het regeerakkoord voor onze activiteiten zijn derhalve nog niet meegenomen in dit meerjarenbeleidsplan. De verwachting lijkt wel gerechtvaardigd dat er in de komende jaren veel aandacht zal zijn in de samenleving voor deregulering en verdere vermindering van administratieve lasten. Beide zaken zijn eveneens van belang in het kader van de genoemde Vernieuwing. Wij hopen daarnaast dat een beleidsstapeling zoals we die de afgelopen jaren hebben gezien, achterwege blijft.

Er wordt in dit meerjarenbeleidsplan ook aandacht geschonken aan maatschappelijke en economische trends die gevolgen hebben voor UWV. UWV ziet haar plek als uitvoerder van de werknemersverzekeringen middenin de samenleving. En als die samenleving verandert, dan verandert UWV mee. Tot slot worden alle ontwikkelingen, in de volumes, de beleidsontwikkelingen, de vernieuwing en de bedrijfsvoering, financieel vertaald in de meerjarenraming.

Een meerjarenbeleidsplan gaat altijd over de toekomst. Hoewel er veel onzeker blijft voor een organisatie als UWV, zien wij die toekomst met veel vertrouwen en met de nodige ambitie tegemoet. Met de Vernieuwing hebben wij immers zelf de lijnen voor die toekomst uitgezet. Lijnen waarvan wij denken dat die redelijk toekomstvast zijn. De betekenis van de uitgezette koers en de uitwerking ervan zal in nauwe samenspraak met het ministerie en in dialoog met onze klanten en onze medewerkers verder worden verdiept. Wij zijn ervan overtuigd dat de gekozen richting duidelijkheid biedt voor onze klanten, onze organisatie en onze medewerkers.

Raad van Bestuur

2. Ontwikkelingen buiten UWV

De samenleving verandert continu. Op het gebied van economische, demografische en sociaal-culturele trends zien we de vergrijzing, mondialisering en individualisering als belangrijkste langdurige veranderingen in de komende jaren. Deze veranderingen hebben vanzelfsprekend gevolgen voor de toekomst van de sociale zekerheid en voor UWV. In dit hoofdstuk geven wij een beeld van deze ontwikkelingen.

Maatschappelijke/economische ontwikkelingen

Mondialisering

De internationale economische ontwikkelingen zullen de komende jaren steeds sneller gaan. Dit heeft gevolgen voor de Nederlandse en de Europese economie. Al langere tijd verdwijnt laaggeschoolde arbeid naar het buitenland. De belangrijkste ontwikkeling is dat nu ook hoogwaardige zakelijke dienstverlening wordt overgeplaatst naar lagelonenlanden. De verwachting is dat steeds meer kwaliteitsoverwegingen (een goed opgeleide beroepsbevolking in combinatie met lage lonen) een rol gaan spelen in deze verplaatsing. In Europees verband zijn als antwoord hierop de Lissabondoelstellingen vastgesteld. In deze doelstellingen is als ambitie verwoord dat de Europese Unie zich moet ontwikkelen tot de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie ter wereld, met meer duurzame economische groei, betere banen en een hechtere sociale samenhang. De verschillende stelsels van sociale zekerheid in de Europese landen zullen hierop moeten aansluiten.

Upgrading van de arbeidsmarkt

Er vindt een verschuiving van de vraag naar arbeid plaats van lagere en middelbare niveaus naar hogere niveaus. Er worden steeds hogere eisen gesteld aan competenties, creativiteit, kennisintensiteit en productiviteit van werknemers, waarbij ook aan de onderkant van de arbeidsmarkt upgrading plaatsvindt. Zo wordt het vakken vullen in een supermarkt onderdeel van een breder takenpakket waarbij een werknemer ook als caissière inzetbaar moet kunnen zijn. Dit vergt weer andere (sociale) vaardigheden waar een deel van de laagopgeleiden moeite mee zal hebben. Het effect van deze upgrading is, dat er een groeiende groep burgers ontstaat voor wie geen werk beschikbaar is.

Vergrijzing en een verouderende beroepsbevolking

Het aandeel ouderen in Nederland is sinds 1996 volgens het CBS met twintig procent gestegen. De vergrijzing heeft gevolgen voor de ontwikkeling van de omvang en samenstelling van de werknemerspopulatie. In 2005 is eenderde van de bevolking ouder dan vijftig, in 2020 stijgt dat aandeel naar veertig procent. De impact van de vergrijzing is rond 2035 maximaal als bijna een kwart van de bevolking 65 jaar of ouder zal zijn. Als de arbeidsparticipatie niet toeneemt, krimpt en verouderd de werknemerspopulatie aanzienlijk. In 2005 werkt 42% van de totale bevolking, in 2035 is dat nog maar 36%. De oplossing van het vraagstuk van de vergrijzing wordt gezocht in het verhogen van de arbeidsparticipatie, vooral van ouderen, vrouwen en lager opgeleiden.

Flexibilisering van de arbeidsmarkt

De flexibilisering van de arbeidsmarkt maakt dat het perspectief verandert: van baanzekerheid naar werkzekerheid. Het betekent ook dat de werknemer scholing nodig heeft om breed inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt. Uit arbeidsmarktanalyses blijkt dat het aantal flexwerkers met een oproep- of invalcontract in omvang afneemt en relatief minder belangrijk wordt ten opzichte van andere groepen flexwerkers. Werken op tijdelijk contract neemt daarentegen toe en lijkt zelfs de dominante vorm van flexibele arbeid te worden. Vooral voor jongeren en laagopgeleiden blijft flexibele arbeid belangrijk, waarbij een tweedeling op de flexmarkt lijkt te ontstaan, met tijdelijke contracten voor hoger opgeleiden en uitzend- en invalwerk voor laagopgeleiden en jongeren.

Druk op de onderkant van de arbeidsmarkt

Volgens verschillende arbeidsmarktanalyses neemt de komende jaren het aanbod van laagopgeleiden toe, terwijl de vraag hiernaar naar alle verwachting constant blijft. Door druk op de onderkant van de arbeidsmarkt komen kansarmen zoals langdurig werklozen, laag opgeleiden en ouderen waarschijnlijk moeilijker aan het werk door verdringing van telkens nieuwe (laagopgeleide) toetreders.

Andere eisen aan de overheid.

De ontwikkelingen in de maatschappij gaan snel. De burger wordt mondiger en kritischer, ook ten opzichte van de (semi)-overheid. Zij wil een krachtige overheid, die de individuele burger centraal stelt én slagvaardig is. Een overheid die goede diensten verleent, minder bureaucratisch is, samenwerkt met derden en luistert naar burgers.

Individualisering en privatisering

De keuzevrijheid op het gebied van (im)materiële levensstijl is enorm toegenomen, evenals de variëteit van samenlevingsvormen. Dit is van invloed op (toekomstige) al dan niet geprivatiseerde arrangementen in de sociale zekerheid. Burgers willen meer voorzieningen op maat, afgestemd op hun individuele leefsituatie, hun mogelijkheden en hun beperkingen. Een 1 op 1 relatie tussen dienstverlener en de klant en een meer menselijke maat in de dienstverlening zijn voorop komen te staan. De Individuele Re-integratie Overeenkomst (IRO) is een voorbeeld van deze dienstverlening.

Daarnaast zien we een tendens in de sociale zekerheid om de verantwoordelijkheid dichter bij de klant neer te leggen en om een aantal regelingen te privatiseren. De Ziektewet, de re-integratiemarkt, de wet Verbetering Poortwachter en (ten dele) de WGA zijn daarvan de bekendste voorbeelden.

Digitalisering

Zeventig procent van de huishoudens en de meeste bedrijven in Nederland maakt nu al gebruik van Internet voor een grote diversiteit aan diensten. De groei van de digitalisering zal verder doorzetten. Het aanvragen van een uitkering, het zoeken van werk, het maken van afspraken over rechten en plichten – veel zal in de toekomst langs digitale weg gaan verlopen.

Re-integratie; toenemende aandacht voor maatwerk

De re-integratiemarkt is volop in beweging. De afgelopen jaren is een verschuiving te zien geweest van grootschalige aanbestedingen 'op afstand' naar meer kleinschaligheid. Zo wordt er steeds meer met doelgroepen gewerkt en ligt de focus op de individuele klant en op maatwerk, mede dankzij de re-integratiecoach en de eerder genoemde IRO. Ook is er meer aandacht gekomen voor het resultaat (no cure, no pay) en voor ketenaanpak. De re-integratiemarkt heeft bovendien een veel gemengder karakter gekregen. Er zijn meer private spelers op de markt. En een aantal werkgevers zoekt creatieve oplossingen door in een soort regionale werknemerspool met elkaar samen te werken om cliënten snel aan het werk te krijgen.

Toekomst sociale zekerheid

De sociale zekerheid moet aansluiten op veranderingen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt. Met de wet SUWI werd beoogd een stelsel voor de uitvoering van de sociale zekerheid neer te zetten dat doelmatig, efficiënt en klantgericht was en werk boven uitkering stelt. In de SUWI-evaluatie in 2006 is aangegeven dat de betreffende uitvoeringsorganisaties al een heel eind op weg zijn. Daarnaast is aangegeven dat er nog verbeteringen mogelijk en nodig zijn op het gebied van klantgerichtheid en ketensamenwerking. Dit leidde onder meer tot de aanbeveling om voorlopig geen nieuwe institutionele veranderingen door te voeren. Daarnaast zullen over veel thema's politiek-maatschappelijke debatten ontstaan, zo die er niet al zijn. Belangrijke thema's daarbij zijn de breedte van het stelsel, waarbij het gaat om de vraag welke risico's worden afgedekt en welke niet; de dynamiek van het stelsel, met name met betrekking tot een mogelijke versoepeling van het ontslagrecht; de uitvoering van het stelsel, waarbij het gaat om de vraag wat publiek blijft en wat privaat. En tot slot over de inrichting van de onderkant van de arbeidsmarkt.

Gevolgen voor UWV

De hierboven beschreven veranderingen hebben gevolgen voor de dienstverlening die UWV biedt en in de toekomst wil bieden. Ook heeft het een financiële impact. Wij gaan daar in hoofdstuk 3 en 4 van dit meerjarenbeleidsplan verder op in.

3. Ontwikkelingen in beleid 2008-2012

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de ontwikkelingen in beleid in de komende jaren. Deels zijn dat ontwikkelingen die door onszelf, in afstemming met het ministerie van SZW, in gang zijn gezet. Werk boven Uitkering, Klantgerichtheid, Kwaliteit, Ketensamenwerking en Handhaving zijn daarbij leidende principes. Daarnaast zijn het ontwikkelingen die nog voortvloeien uit het beleidsprogramma van het afgelopen kabinet of die mogelijk in de toekomst zullen gaan spelen. Aangezien de beleidsintenties van een nieuw kabinet op het moment van schrijven enkel nog in concept bekend zijn, is hierover niets opgenomen.

In paragraaf 3.1 tot en met 3.6 gaat het om beleidsontwikkelingen die zijn opgenomen in de reguliere uitvoeringskosten of waarover UWV met SZW op financieel gebied al overeenstemming heeft bereikt. Dit correspondeert met paragraaf 8.1 van de Meerjarenraming. Daarnaast wordt in deze paragrafen ook beleid genoemd waarvan UWV het van groot belang vindt om de komende jaren (verder) te ontwikkelen, maar waarvoor UWV en SZW nog financieringsafspraken moeten maken. Dit correspondeert met paragraaf 8.3 van de Meerjarenraming. In paragraaf 3.7 wordt vervolgens een overzicht gegeven van voorgenomen beleid, welke correspondeert met 8.2 en 8.4 in de Meerjarenraming.

3.1 Werk boven Uitkering

In toenemende mate moeilijk te re-integreren groepen

Als gevolg van ontwikkelingen zoals geschetst in hoofdstuk 2 (met name upgrading van de arbeidsmarkt, flexibilisering en druk op de onderkant van de arbeidsmarkt), verandert het type klant van UWV. UWV zal zich de komende jaren steeds meer moeten richten op de groepen met een zwakke positie op de arbeidsmarkt, namelijk zieke werknemers zonder vaste werkgever, moeilijk bemiddelbare werklozen en jonggehandicapten. Voor deze groepen zijn in het kader van werk boven uitkering meer specifieke en meer intensieve activiteiten gewenst zodat zij terug naar werk worden geleid of aan het werk blijven. Dit impliceert tevens een daarbij passende inzet van re-integratiemiddelen.

Wajongers

De groep Wajongers (jonggehandicapten) neemt gestaag toe, het totale aantal is inmiddels de 150.000 gepasseerd en naar verwachting zal deze groep omstreeks 2010 bijna een kwart van het totale aantal arbeidsongeschikten vormen. Ruim een kwart van de Wajongers werkt, waarvan tweederde bij een WSW-bedrijf. Wij gaan voor deze groep klanten het volgende ondernemen:

- UWV intensificeert vanaf 2007 de inspanningen op het gebied van de re-integratie en – in samenwerking met ketenpartners – de maatschappelijke participatie van jonggehandicapten. Doel is de kansen van jeugdige gehandicapten op de arbeidsmarkt te vergroten.
- Er worden vaste multidisciplinaire Wajongteams ingericht en de coaching wordt versterkt. Zij worden daarbij ondersteund door het Cliënt Volg Systeem Wajong. Doordat in dit systeem informatie wordt verzameld geeft het tevens inzicht in belangrijke trends en ontwikkelingen.
- Vanaf 2008 wordt de samenwerking van UWV met onder meer scholen (ROC's), gemeenten, Stichting MEE en CWI via zogenaamde netwerken geïntensiveerd. Doel van deze samenwerking is dat schoolverlaters soepel de overgang naar arbeid of maatschappelijke participatie kunnen maken. De UWV heeft de regierol in deze netwerken.
- Daarnaast is (met subsidie vanuit de "Verburggelden") het "Kenniscentrum voor jongeren met een arbeidshandicap en werk" opgericht. In dit Kenniscentrum wordt kennis verzameld en ontsloten om inzicht te verkrijgen in de oorzaken van het toenemende cliëntenbestand. Ook worden maatregelen en methodieken ontwikkeld om de instroom te beperken. Deze kunnen vervolgens in een vroegtijdig stadium worden toegepast.

De SER komt naar verwachting medio 2007, op verzoek van het ministerie van SZW, met een advies over het aan de slag helpen van Wajongers. Daarnaast is onlangs een interdepartementale werkgroep gestart vanuit de ministeries van VWS, OC&W en SZW die zich gaat buigen over de ontwikkelingen met betrekking tot jongeren met een fysieke en/of psychische handicap. Mogelijk dat de uitkomsten van het SER-advies en het interdepartementaal onderzoek leiden tot verdere intensiveringen.

Ziektewet/ Vangnetters

Bij de Vangnetters zijn de veranderingen met name te zien bij de zieke werklozen, uitzendkrachten en overige flexwerkers. Het aantal vangnetters neemt toe, onder meer doordat de economie aantrekt. Het aantrekken van de arbeidsmarkt leidt immers tot een groter aantal uitzendkrachten en dus ook tot een groter aantal zieke uitzendkrachten.

UWV gaat de komende jaren de uitvoering van de ZW-arborol, de verzuimbegeleiding en re-integratie van zieke werklozen, uitzendkrachten en enkele andere groepen verder versterken. Doel is mensen bij ziekte sneller te re-integreren. Onze aanpak start bij een snelle interventie na de ziekmelding, waarbij zieke vangnetters binnen één dag na ontvangst van de melding worden gebeld door een medewerker verzuimbeheersing ziektewet. Als er twijfels zijn over de aard of de duur van het ziekteverzuim wordt een ZW-arboteam ingeschakeld, waarin een verzekeringsarts, arbeidsdeskundige en re-integratiebegeleider samenwerken. In 2007 gaat UWV werken volgens een werkproces waarbij eerder wordt gestuurd op hervatting in werk. De effecten hiervan worden in de loop van 2007 zichtbaar. Daarnaast werkt UWV samen met de stichting Arbo Uitzendbranche aan het terugdringen van het hoge ziekteverzuim onder de uitzendkrachten en aan het bevorderen van de terugkeer in het arbeidsproces. Deze samenwerking is een vervolg op het succesvolle Arboconvenant Uitzendbranche en is bedoeld om het aangetoonde verzuimverlagende effect en de hiervoor ingerichte processen te bestendigen en waar nodig nog te verbeteren.

Een steun in de rug voor deze aanpak is de wet Activering zieke vangnetters dat medio 2007 in werking treedt. Doel van deze wet is de activerende werking van de Ziektewet voor vangnetters te versterken. De wet is voor een belangrijk deel gebaseerd op aanbevelingen van een projectgroep waaraan werkgevers- en werknemersorganisaties uit de uitzendbranche en UWV hebben deelgenomen. Een van de wijzigingen betreft het verduidelijken van de zoekverplichtingen van de zieke vangnetter. De zoekverplichting wordt gedurende de ziekteperiode van maximaal 104 weken gaandeweg uitgebreid. Hierbij wordt aangesloten bij het WW-regime inzake passende arbeid: gaandeweg worden meer functies voor betrokkene als passend aangemerkt. Daarnaast gaat UWV naar aanleiding van de wet voortaan ook voor vangnetters bij einde wachttijd een re-integratieverslag opstellen ten behoeve van een WIA-aanvraag. De maatregel betekent een prikkel voor UWV om in individuele gevallen verantwoording af te leggen over de ondernomen re-integratie-activiteiten.

In het geaccordeerde deel van het meerjarig financieel kader zijn de structurele kosten van deze activiteit als volgt opgenomen:

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Activering vangnetters (brief SZW 2/10/2006)	0,0	0,5	5,5	5,5	5,5	5,5

(voor de eenmalige implementatiekosten is in 2007 een bedrag van € 1,7 mln. begroot).

Moeilijk bemiddelbare werklozen

Er ontstaat in toenemende mate een groep werklozen die moeilijk bemiddelbaar is. Dit heeft te maken met twee trends: doordat mensen vanuit de WIA de WW instromen en doordat de groep meest kansrijke langdurige werklozen verdwijnt door de aantrekkende economie. Hierdoor blijft een kern van moeilijk te reintegreren personen over, waaronder werkzoekenden met een arbeidshandicap. De re-integratiecoach zorgt vanuit zijn deskundigheid voor effectieve begeleiding van moeilijk bemiddelbare werklozen naar werk. Op dit moment wordt de re-integratiecoach alleen ingezet bij de klanten die nieuw instromen in de WW.

Re-integratiecoach: maatwerk en 1 aanspreekpunt

UWV wil de re-integratiecoach de komende jaren breed inzetten. De re-integratiecoach is van wezenlijk belang bij het leveren van maatwerk, voor een klantgerichte benadering, het zoveel mogelijk hanteren van vraaggerichte re-integratie, maar ook voor het effectief inzetten van re-integratiemiddelen. Zo blijven juist voor kansarmen de inzet van re-integratiemiddelen effectief te zijn, omdat zij door de voordracht voor een traject worden gestimuleerd snel werk te zoeken. Bij kansrijken dreigt dat ze door trajecten zelf worden 'ingesloten' waardoor ze dan meer met het traject bezig zijn dan met het daadwerkelijk zoeken naar werk. Uit onderzoeken blijkt dat motivatie en betrokkenheid van de klant van groot belang is voor het slagen van de re-integratie. Daarbij moet wel goed worden nagegaan met de ontwikkelmogelijkheden van de klant is en hoe dit past bij de vraag van werkgevers.

De re-integratiecoach maakt in afstemming op en samen met de klant uit het brede palet van ruim tien re-integratiemogelijkheden een zo gericht mogelijke keuze. Ook kan hij bepalen hoe intensief

de cliënt begeleid moet worden bij de re-integratie. Daarnaast zorgt de re-integratiecoach voor samenwerking met professionals in de keten en voor een heldere verantwoording van de resultaten. De re-integratiecoach levert kortom een belangrijke bijdrage aan het "werk maken van betere dienstverlening". In 2007 is het aantal re-integratiecoaches uitgebreid naar 625 fte. UWV heeft hiervoor in 2007 26 miljoen euro gevraagd. Hiervan is voorlopig 14,3 miljoen euro toegekend.

UWV zal de effectiviteit van de re-integratiecoaches en de klanttevredenheid monitoren en in de eerste helft van 2007 extern laten evalueren. Over de inhoud van de monitoring en evaluatie zullen SZW en UWV in 2007 jaar nadere afspraken maken. De uitkomsten van de evaluatie en de business case zullen worden benut om een besluit te nemen over de structurele inzet en (meerjarige) financiering van de re-integratiecoach.

Meerjarig heeft UWV voor de RI-coach de volgende bedragen begroot:

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
RI-coach	26,0	26,0	26,0	26,0	26,0	26,0

Vraaggerichte re-integratie

UWV wil in samenwerking met CWI, gemeenten en bedrijven sneller mensen aan het werk helpen. Belangrijke ontwikkeling voor de komende jaren is de vraaggerichte re-integratie. Door inzicht te hebben in de ontwikkeling van de vraagkant van de arbeidsmarkt, kunnen re-integratietrajecten – vooral als scholing noodzakelijk is – gericht ingezet worden. Wij zetten ons – samen met CWI in om dat zicht op de vraagzijde van de arbeidsmarkt zo gedetailleerd mogelijk in beeld te krijgen.

Arbeidsadviseur

De arbeidsadviseur heeft een onafhankelijke positie in de keten van werk en inkomen. Klanten kunnen een afspraak maken met een arbeidsadviseur om zich vrijblijvend te laten voorlichten over werk, re-integratie, scholing, mogelijkheden op de arbeidsmarkt, maar ook voor een second opinion. Om het in moderne termen te zeggen, draagt de arbeidsadviseur bij aan de empowerment van werkzoekenden. Op dit moment zijn er ruim zeventig arbeidsadviseurs werkzaam op 75 locaties, waaronder alle bedrijfsverzamelgebouwen. In de bijna twee jaar dat de arbeidsadviseur nu bestaat, hebben ruim 45.000 klanten er een bezocht. Klanten blijken erg tevreden te zijn over zowel de klantgerichtheid als de deskundigheid van de arbeidsadviseur. Dat komt volgens betrokkenen met name doordat werkzoekenden beter zijn geïnformeerd, waardoor zij beter overwogen keuzes kunnen maken en zij vaak een betere gesprekspartner vormen voor medewerkers van UWV, gemeenten en re-integratiebedrijven. Daarnaast heeft het bezoeken van een arbeidsadviseur volgens werkzoekenden een positieve invloed op de motivatie.

De ketenpartners hebben voor de financiering van deze activiteit een bedrag van ruim € 6 mln. gevraagd. Ketenpartners, LCR (landelijke cliëntenraad) en SZW zullen nog nader overleggen over 2007 en over het meerjarig financieel kader voor de arbeidsadviseur. Vooralsnog fungeert UWV als projectbudgethouder namens keten en LCR.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Arbeidsadviseur	6,0	PM	PM	PM	PM	PM

Re-integratie zittend bestand

Voor cliënten die al langere tijd een WW- of WAO/ WAZ uitkering ontvangen, wil UWV een aanpak ontwikkelen waarbij re-integratie centraal staat. Wij willen zoveel mogelijk proberen om dit vanuit één visie te doen.

De hier bedoelde groep WAO/WAZ gerechtigden bestaat uit cliënten met een WAO- of WAZ-uitkering die zijn vrijgesteld van de herbeoordeling op grond van het aangepaste schattingsbesluit (de groep 50-Plusers) of die na herbeoordeling nog steeds een WAO-uitkering ontvangen. Deze groepen willen wij gaan benaderen met een aanbod voor reïntegratie. Na afloop van de ASB-herbeoordelingen (volgens de huidige omstandigheden april 2008) stelt UWV voor de meest kansrijken oproepen om te kijken naar hun mogelijkheden om werk te vinden of hun bestaande werk uit te breiden. De leidende gedachte is 'Via werk uit de uitkering' te komen. Dit houdt in dat een herziening van de WAO-uitkering alleen plaatsvindt als iemand aan het werk is en wel op basis van de feitelijke verdiensten. UWV gaat in overleg met SZW over dit voorstel en over de financiële impact ervan.

Voor de aanpak van de groep WW klanten die al langere tijd een uitkering ontvangen, ontwikkelen wij op dit moment een voorstel, mede naar aanleiding van de motie Noorman-Den Uyl Van Dijk

inzake inzet re-integratiecoaches voor langdurige, moeilijke plaatsbare werklozen.

3.2 Klantgerichtheid

Klantgerichte dienstverlening, maatwerk en vraaggerichte re-integratie zijn belangrijke doelstellingen van UWV de komende jaren. Met de Vernieuwing bouwen wij aan een organisatie waarin dit mogelijk wordt gemaakt. Maar ook naast de Vernieuwing wordt hier volop aan gewerkt.

Klant kennen

Om klantgerichte dienstverlening, maatwerk en vraaggerichte re-integratie mogelijk te maken, is het van belang een goed beeld te hebben van de klant. De klant is immers niet in een 'macro-gemiddelde' te vangen. De komende jaren zullen wij hierin investeren. Door middel van een periodieke monitor gaan wij de komende jaren klanten van AG en WW volgen om de resultaten van een aantal UWV activiteiten te meten. Daarnaast gaan wij samen met onze ketenpartners profielen opstellen van onze klanten waarin wij arbeidsmarktrelevante kenmerken van klanten beschrijven. Als klant beschouwen wij overigens niet alleen verzekerde werknemers maar ook werkgevers.

Bereikbaarheid

Voor onze klanten is de bereikbaarheid van UWV bijzonder belangrijk. Om die reden hebben we vanaf 2007 de indicator "directe telefonische afwikkeling" opgenomen. De technische bereikbaarheid (een oproep wordt binnen 60 seconden beantwoord) bij het Klantcontactcentrum is vrijwel 100%. Met het begrip directe afwikkeling duiden we op het percentage gesprekken, dat – naar tevredenheid van de klant – in één keer wordt afgehandeld.

Klanttevredenheid

De algemene klanttevredenheid wordt eens in de twee jaar gemeten. In 2007 staan de 4^e en in 2009 het 5^{de} Klanttevredenheidsonderzoek gepland; daarnaast wordt ieder kwartaal de Klantgerichtheidmonitor uitgevoerd. Doel is om aan de hand van de meting de klanttevredenheid gericht te verbeteren.

Daarnaast zullen wij ook de komende jaren doorgaan met een aantal klantenonderzoeken om zicht te krijgen op de ervaringen van de klant met de intensivering van onze inspanningen. Wij zullen ook werkgevers betrekken in die onderzoeken. In het jaarverslag rapporteren wij over de uitkomsten van deze onderzoeken en over de verbeteracties.

3.3 Kwaliteit

Professionalisering claimbeoordeling

De oordelen van onze verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen moeten voldoen aan hoge kwaliteitseisen. Ze leiden immers tot het vaststellen van arbeids(on)geschiktheid en vormen het uitgangspunt voor re-integratievisies. Wij investeren daarom blijvend in kennisontwikkeling en in verdere professionalisering.

UWV heeft in 2005 samen met het AMC en VU het Kenniscentrum Verzekeringsgeneeskunde (AMC en VU) opgericht om het wetenschappelijk onderzoek op dit gebied te stimuleren en impulsen te geven aan het 'evidence based' werken. Hiervan worden in 2008 de eerste (deel)resultaten verwacht die verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen gaan implementeren in hun werk. Ook werken wij verder aan de ontwikkeling van richtlijnen en protocollen zodat er meer uniformiteit van handelen ontstaat en passen wij instrumenten als intercollegiale toetsing (nog) meer toe. Daarnaast werkt UWV mee aan het ontwikkelen van verzekeringsgeneeskundige protocollen die de Gezondheidsraad (en vanaf april 2007 de NVVG) opstelt.

Tijdigheid

Wij leggen onze prioriteit bij een tijdige en juiste beslissing en betaling van de uitkering. Ons uitgangspunt is dat de klant, die tijdig de aanvraag heeft ingediend, binnen 4 weken na de eerste uitkeringsdag – dan wel na de datum aanvraag – een eerste betaling op zijn rekening heeft staan. Als het kan is dat de definitieve uitkering, lukt dat nog niet, dan zoeken we contact met de klant om te bezien of hij een voorschot wenst. Moeten we de aanvraag afwijzen dan doen we dat ook binnen die 4 weken. Tot en met 2007 hanteren we dit alleen voor de klanten met een WW-uitkering. In de loop van 2007 zullen wij ook bij de uitvoering van ZW en WIA de registratie zodanig vormgeven, dat we vanaf 2008 de betaling binnen vier weken voor geheel UWV als uitgangspunt kunnen hanteren.

3.4 Ketensamenwerking

In het 'Position paper CWI- UWV' kondigen UWV en CWI aan verdere stappen in de samenwerking te gaan zetten. Doel is nog meer maatschappelijk resultaat te boeken in de vorm van participatie en besparingen. Door de dienstverlening te integreren en de krachten in de regio's te bundelen kunnen wij - samen met de gemeenten - onze klanten (werkgevers en werkzoekenden) beter en sneller van dienst zijn. In de uitwerking staat de klant centraal, zijn de activiteiten gericht op werk en is de regionale samenwerking uitgangspunt. Op al deze punten bevat het position paper duidelijke doelen voor de komende jaren.

UWV en CWI gaan daarvoor het volgende doen:

- Alle klanten hebben één aanspreekpunt. Wij hanteren één dienstverleningsconcept voor werkzoekenden;
- Wij hanteren één dienstverleningsconcept voor werkgevers. Bedrijfsadviseurs en onze vacatureteams onderhouden de contacten met sectoren, branches en individuele werkgevers in de regio;
- Op basis van onze marktbeperkings- en dienstverleningsplannen maken wij de vacaturemarkt inzichtelijk. Wij verzorgen de werving en invulling van banen. Op basis van inzicht in de toekomstige personeelsbehoefte in de regio stemmen wij de inzet van scholing en re-integratieactiviteiten af met sectoren en grotere werkgevers. Met de kenniscentra voor beroeps- en bedrijfsleven (KBB's) en de Regionale Opleidingscentra (ROC's) verzorgen wij ook de werving en invulling van door werkgevers beschikbaar gestelde leer-werkbanen, stageplekken of duale trajecten;
- Onze klanten weten waar zij recht op hebben en waartoe zij verplicht zijn.
- Het toezicht op de naleving van verplichtingen vindt gedurende het hele traject plaats op basis van risico-analyse. Wij spreken de klanten aan op hun inspanningen om weer aan het werk te komen en zijn omgekeerd aanspreekbaar op het nakomen van onze verplichtingen jegens hen;
- Handhaving maakt integraal deel uit van de taak van alle medewerkers die contact met de klant hebben;
- De voorlichting aan en communicatie met onze klanten worden inhoudelijk en wat betreft de gebruikte informatiesystemen samengevoegd. De bestaande informatie op onze websites wordt op elkaar afgestemd en via links met elkaar verbonden. Op termijn beschikken wij over één internetsite voor al onze klanten;
- Ook de telefonische dienstverlening aan onze klanten zullen wij gaan integreren;
- De vestigingsmanager is ons gemeenschappelijk aanspreekpunt voor de gemeenten met betrekking tot de ketensamenwerking. In alle regio's starten wij een bipartiet overleg met de gemeenten, zo veel als mogelijk in aansluiting op al bestaande regionale ketenoverleggen;
- De informatiesystemen en de ICT-ondersteuning die we gebruiken voor de dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers worden op één leest geschoeid;
- Wij gaan gebruik maken van één klantvolgsysteem voor werkzoekenden (Sonar) en één matchingsysteem voor werkgevers (ABS). Op alle vestigingen implementeren wij het Digitaal Klant Dossier (DKD).

Het is goed mogelijk dat op basis van de ervaringen de vraag aan de orde komt of een formele organisatorische integratie niet een logische vervolgstap zou zijn, maar dat is nu niet aan de orde. Wij willen nu al onze energie gebruiken voor directe ondersteuning van onze klanten door middel van een duurzame, intensieve samenwerking. Voor de toekomst sluiten wij niets uit.

3.5 Handhaving

UWV wil misbruik en oneigenlijk gebruik van uitkeringen zoveel mogelijk voorkomen. Daarom gaat UWV de komende jaren veel aandacht besteden aan de preventieve handhaving. Dit begint met heldere voorlichting aan cliënten over de regels: door ze meer, gericht en vaker over onze controles te informeren, verhogen we de controlebeleving van cliënten. Dit doen wij met alle middelen die ons ter beschikking staan, van het intakegesprek tot en met internet. Ook gaan wij cliëntgerichte controles aan de poort verrichten, zetten wij instrumenten in als de toets nalevingsbereidheid (ANKER) of de fraudescorekaart en verrichten wij interventies op maat. In de periode 2007-2010 geven wij met ondersteuning van aanvullende financiële middelen ter grootte van €775.000 per jaar uitvoering aan de in het Handhavingsprogramma 2007-2010 opgenomen activiteiten. Dit houdt ondermeer in dat wij 'risicogestuurde' handhaving gaan inbedden in het dienstverleningsconcept en in de nieuwe processen. Belangrijk onderdeel daarvan is het 'handhavingsproof' maken van de nieuwe uitvoeringspraktijk (met risicoprofielen, training en andere middelen) en het in kaart brengen en monitoren van nieuwe risico's.

Naast het voorkomen van misbruik, sporen we misbruik op en pakken het aan: de repressieve handhaving. Wij maken hierbij een omslag van strafrechtelijke handhaving naar bestuursrechtelijke aanpak (lik op stuk aanpak). Dit garandeert dat het proces van repressieve handhaving meer en meer kan zorgen voor een snelle en maximale detectie van fraude en zekerheid van afdoening. Wij hebben daarbij behoefte aan ruimere detectie- en sanctie-instrumenten, waaronder verruiming van de handelingsvrijheid bij huisbezoeken en bij werkplekcontroles, vereenvoudiging van bewijsvoering en betere sanctiemiddelen. Wij verkennen op dit moment samen met het ministerie van SZW de mogelijkheden hiertoe.

In de samenwerkingsverbanden blijven wij inzetten op interventieteams, alleen niet in die mate waarin dat tot 2007 het geval was. We zullen de regionale ondersteuningsgroepen (ROG) actief benaderen voor het brengen en halen van goede praktijkvoorbeelden op het gebied van handhaving. De ruim honderd regionale ketenoverleggen kunnen rekenen op ondersteuning op het gebied van handhaving als daaraan behoefte is. Met CWI en re-integratiecoaches richten we ons op het doorontwikkelen van risicogestuurde handhaving aan de poort (o.a. met behulp van de toets nalevingsbereidheid). Met de Belastingdienst blijven we zoeken naar succesvolle bestandsuitwisselingen voor de bestrijding van (zwarte) fraude. Ook op internationaal vlak blijven we werken aan intensivering van de samenwerkingsafspraken met andere landen voor de bestrijding van grensoverschrijdende fraude. Daarnaast zet ons Internationaal Bureau Fraudeinformatie de vermogensonderzoeken voor gemeenten onverminderd voort.

3.6 Beleidsprogramma SZW

Polisadministratie

De polisadministratie is nodig om de doelstellingen uit de Wet Walvis te kunnen realiseren: administratieve lastenverlichting en vereenvoudiging van het loonbegrip en van de dagloonsystematiek. Dit was namelijk niet mogelijk met de bestaande systemen en basisregistraties. Daarnaast is een goedwerkende polisadministratie een randvoorwaarde voor het realiseren van de voorgestelde vernieuwing op het domein Uitkeren. In de komende jaren gaat UWV verder bezig met het vullen van de polisadministratie, met als uitgangspunt het bevorderen van de betrouwbaarheid en beschikbaarheid van gegevens en het kunnen doorvoeren van het concept van eenmalige uitvraag. Dit is gestart in 2006 en 2007 en loopt waarschijnlijk nog door tot in 2008, mede als gevolg van de lang lopende discussie over het loonbegrip. Tevens is bij de ontwikkeling van de polisadministratie gebleken dat de relaties met de distribuerende systemen omvangrijker zijn dan in eerste instantie werd verondersteld. Hierdoor en door de beperkt beschikbare verandercapaciteit heeft UWV de uitfasering van de basisregistraties een jaar getemporeerd. Het uitfaseren van de bestaande Basisregistraties is overigens volgend op de transitie van de Vernieuwing.

Meerjarig worden voor het Programma de volgende uitgaven voorzien:

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Programma Walvis	44,5	34,9	25,7	4,9	1,9	0,0

De budgetten zijn weliswaar over de jaren verschoven, maar passen binnen het totaal voor dit programma afgesproken meerjarige kader van € 360 mln.

WIA

Naar verwachting wordt in 2008 de gefaseerde invoering van WIA afgerond. Nieuwe elementen zijn de invoering van de arbeidsverledeneis en de structurele maandelijkse beoordeling van het type uitkering dat na de loongerelateerde uitkering aan de orde is.

Meerjarig worden voor het Programma nog de volgende uitgaven voorzien:

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Programma WIA	59,2	10	0,0	0,0	0,0	0,0

De budgetten zijn weliswaar over de jaren verschoven, maar passen binnen het totaal voor dit programma afgesproken meerjarige kader van € 127 mln.

Afronding herbeoordelingsoperatie aSB

Onder meer als gevolg van de uitspraak van de Centrale Raad van Beroep inzake het CBBS lopen de herbeoordelingen nog door tot in 2008. Volgens de huidige omstandigheden gaan wij ervan uit dat de afronding plaatsvindt voor 1 april 2008. Incidenteel kan dit uitlopen bijvoorbeeld als gevolg van complexe buitenlandse situaties. Aan UWV is daarvoor in 2007 een aanvullende, incidentele, financiering van € 1,7 miljoen toegekend.

Bovendien is voor de herbeoordelingsoperatie vanuit de onderuitputting 2006 nog een bedrag naar 2007 doorgeschoven van € 15 mln.

Daarnaast betekenen de veranderde eisen met betrekking tot het oproepen van buitenlandse verzekerden voor een arbeidsongeschiktheidsuitkering dat de uitvoeringskosten ook structureel zullen toenemen.

Meerjarig worden de volgende uitgaven voorzien:

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Oproepen buitenlandse verzekerden (brief SZW 6/10/2006)	0,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0

UWV en SZW zijn nog in overleg voor wat betreft de financiële impact (incidenteel én structureel) van de uitspraak van de CRvB over het CBBS en de verstrekking van de vereiste aanvullende financiële middelen.

3.7 Voorgenomen beleid

De komende jaren staat een aantal ontwikkelingen op stapel waarover SZW en UWV nog geen (vastomlijnde) financiële afspraken hebben gemaakt. Maar deze ontwikkelingen zullen zich zeer waarschijnlijk in de nabije toekomst gaan voordoen. Daarbij moet worden gedacht aan onderwerpen waarvoor uitvoeringstoetsen zijn gevraagd of inmiddels zijn uitgebracht of zaken die op een andere wijze door UWV bij SZW onder de aandacht zijn gebracht.

Dit zijn:

- Verhoging IVA
- Uitvoering TRI
- CBBS (uitspraak CRvB)
- Betrouwbaarheid niet-financiële informatievoorziening
- Digitaal Verzekerdenbericht
- Kopjes/TW
- Arbeidsadviseur (met betrekking tot het nog niet toegekende budget)

Daarnaast moet rekening gehouden worden met een aantal andere ontwikkelingen. Bij deze ontwikkelingen speelt bijvoorbeeld dat de Uitvoeringstoets nog in een (te) vroegtijdig stadium verkeert, het nieuw beleid betreft dat nog verder moet worden uitgekristalliseerd of dat het behoort tot nieuwe (initiatief)wetgeving. Deze ontwikkelingen zijn:

- Boete- en maatregelenbesluit
- Eenmalige gegevensuitvraag
- Digitaal Klantdossier
- Motie Noorman-Den Uyl: re-integratieactiviteiten zittend bestand WW
- Gedifferentieerde premie WGA
- Procesgang vangnetters
- Vereenvoudiging maatman
- Wet en AMvB Inburgering
- Inkomensbesluit sociale verzekeringen en voorzieningen
- Initiatief wetsvoorstel Dwangsom bij niet tijdig beslissen
- Wetsvoorstel Wet inkomensvoorziening oudere werklozen (IOW)
- Dagloonregels werknemersverzekeringen
- Zwangere zelfstandigen
- Wetsvoorstel basisregistraties inkomen en waarde onroerende zaak
- Verduidelijking regresrecht voor (overheids)werkgever en UWV
- Regeling "Dienstverlening aan huis"
- Levensloop voor uitkeringsgerechtigden

In paragraaf 8.2 in de Meerjarenraming wordt de financiële impact nader uitgewerkt (voor zover deze bekend is).

3.8 Prestaties

UWV wil bereiken dat de prestatie-indicatoren een goed beeld geven van de kwaliteit van de uitvoering door UWV. Dat wil dus zeggen: verbeteren van de dienstverlening, vergroten van de klantgerichtheid en werk boven uitkering. Bovendien is van belang dat prestatie-indicatoren niet alleen een verklarende, maar ook een voorspellende functie krijgen. Hiertoe moeten de prestatie-indicatoren vernieuwd worden. In het jaarplan 2007 zijn met een aantal nieuwe prestatie-indicatoren al stappen in deze richting gezet. Zo zijn in het jaarplan 2007 de re-integratieaanbodquote WW, de arbeidsuitstroomquote WW en de indicator voor de tijdige eerste betaling voor de WW geïntroduceerd. Ook is een indicator voor tijdige telefonische afwikkeling opgenomen.

Maar de vernieuwing van de prestatie-indicatoren is nog niet voltooid. Zo kijken wij samen met SZW naar de vormgeving van rechtmatigheid en samen met de ketenpartners naar afstemming en samenhang van elkaars prestatie-indicatoren. De prestatie-indicatoren moeten immers ook goed aansluiten op die van onze ketenpartners en vice versa. En wel zodanig dat alle organisaties in de keten worden geprikkeld om de dienstverlening aan de klant zo goed mogelijk te laten verlopen. Ook bij de Vernieuwing spelen nieuwe prestatie-indicatoren een rol.

UWV zal in overleg met SZW de vernieuwing van de prestatie-indicatoren in het eerste kwartaal van 2007 afronden. Daarnaast zullen wij blijvend rapporteren over de ketenprestatie-indicatoren en de ervaringen van klanten met ketensamenwerking.

Voor het in stand houden van de prestaties zijn vanzelfsprekend voldoende financiële middelen nodig.

4. De Vernieuwing

4.1 Inleiding

Met de Vernieuwing bouwt UWV aan een organisatie die kan voldoen aan de eisen die de omgeving, de maatschappij, de klanten en de politiek aan haar stelt. Een organisatie die flexibel kan inspelen op veranderingen in de maatschappij of bij haar klanten. Maar altijd het verbeteren van de dienstverlening, vergroten van de klantgerichtheid en werk boven uitkering als uitgangspunt heeft. Dat vernieuwing noodzakelijk is staat buiten kijf. Burgers en bedrijven verlangen van de overheid steeds meer dienstverlening op maat. Zij verlangen dat ook van UWV.

Tevreden en snel geholpen klanten – dat is de primaire focus en het belangrijkste doel van de vernieuwing. De klanten van UWV (werkgevers, werknemers en derden) zullen ervaren dat UWV snel handelt, deskundig en betrouwbaar is, de administratieve lasten beperkt, duidelijk communiceert, goed bereikbaar is en de dienstverlening op de maat van de klanten toesnijdt. Niet alleen als sluitstuk van, maar ook al tijdens het vernieuwingsproces. Snel, duidelijk en betrouwbaar is het motto van het UWV van de toekomst.

Binnen het programma De vernieuwing hanteren we vier kernfuncties van de sociale zekerheid – werk, sociaal medische zaken, uitkeren en gegevensdiensten – waarbinnen de klant steeds centraal staat. Wij hebben gekozen voor deze vier functies omdat zij altijd nodig zullen zijn, ongeacht (toekomstige) wijzigingen in de sociale zekerheid. Zij zullen ook voor een substantieel deel in het publieke domein verankerd blijven, al dan niet binnen UWV.

Over de Vernieuwing is het afgelopen half jaar intensief gecommuniceerd met onze medewerkers en stakeholders. In de tweede helft van 2006 hebben wij een integrale procesvisie voor de vernieuwing ontwikkeld. Het totaal aan verkenningen leidt tot de conclusie dat UWV door fundamentele aanpassing en vereenvoudiging van processen in de eerste plaats de klantgerichtheid aanzienlijk kan verhogen. In de tweede plaats kunnen ook de effectiviteit en efficiency van UWV worden vergroot.

4.2 Doel van de Vernieuwing

Zoals hiervoor aangegeven is het belangrijkste doel van de Vernieuwing dat de klanten tevreden zijn en snel geholpen worden. De inmiddels ontwikkelde vernieuwingsplannen en procesvisies leiden tot de conclusie dat door een fundamentele aanpassing en vereenvoudiging van processen en systemen niet alleen de klantgerichtheid, maar ook de effectiviteit en efficiency van UWV aanzienlijk kunnen worden verhoogd. UWV wil zich ontwikkelen tot een organisatie die:

- op het gebied van *werk* samen met de ketenpartners een aanwijsbare beperking van de uitkeringslasten en een aantoonbare verbetering van de dienstverlening in de keten van werk en inkomen realiseert;
- op het gebied van *sociaal medische zaken* excelleert in professionele claimbeoordeling, de uniformiteit van de claimbeoordeling waarborgt op een manier die door de klanten begrepen en gerespecteerd wordt en die diensten verricht voor andere publieke partijen;
- zich op het gebied van *uitkeren* kenmerkt door operational excellence: efficiënte en snelle verwerking van uitkeringsaanvragen en betalingen wordt gerealiseerd in grootschalige administratieve processen;
- op het gebied van *gegevensdiensten* een kwalitatief hoogwaardige gegevenshuishouding realiseert, eenmalige uitvraag van gegevens mogelijk maakt en als centraal distributiepunt fungeert voor gegevens over lonen, arbeidsverhoudingen en uitkeringen.

Daarbij willen wij de aankomende jaren fors investeren in de samenwerking met onze ketenpartners.

Klantgerichtheid

Tevreden en snel geholpen klanten – dat is de primaire focus van UWV. Werknemers en werkgevers mogen rekenen op:

- maatwerk bij het vinden van werk of personeel;
- snelle en goede beslissingen over uitkeringen en voorzieningen;
- snelle en goede adviezen en deskundigenoordelen;
- snelle en goede antwoorden op vragen van klanten;
- goede bereikbaarheid voor de klant: elektronisch waar het kan, persoonlijk waar gewenst;
- duidelijkheid van brieven, folders, communicatie, adviezen en beoordelingen;

- persoonlijke toelichting op beoordelingen als de klant daarom vraagt;
- duidelijkheid over rechten en plichten;
- deskundigheid en onafhankelijkheid bij de wetsuitvoering;
- voorkomende en respectvolle bejegening.

Wij zullen aan onze klanten duidelijk maken welke prestaties van UWV mogen worden verwacht. Het doel is dat de klanten (werkzoekenden en werkgevers) de dienstverlening ervaren als snel, duidelijk en betrouwbaar.

UWV zal hiertoe nieuwe prestatienormen ontwikkelen die aangeven hoe de klant de dienstverlening waardeert en ervaart. Zo zullen wij vragen of de klant de dienstverlening als respectvol, professioneel en deskundig heeft ervaren, of de informatie op internet goed te vinden is en of de contactpersoon van UWV hem/haar daadwerkelijk (verder) heeft geholpen. Dit wordt vervolgens vertaald in activiteiten en prestatienormen per kernfunctie.

Effectiviteit

De effectiviteit van UWV neemt toe door segmentatie, maatwerk, elektronische dienstverlening en vereenvoudigde klantprocessen. De belangrijkste winstpunten zijn:

- in klantcontacten komt de focus te liggen op de meerwaarde en het voorkomen van onnodige contacten;
- door segmentatie van het klantenbestand naar zelfredzaamheid kunnen activiteiten gericht op begeleiding naar werk gericht worden ingezet;
- beperking van de uitkeringslasten wordt bevorderd;
- door juiste en consistente informatieverstrekking neemt het aantal vragen van klanten af;
- door analyse van klantgedrag kan de dienstverlening continu worden verbeterd.

Efficiency en lagere uitvoeringskosten

Door de aanpassing en vereenvoudiging van processen en systemen en door segmentatie van het klantenbestand neemt de efficiency toe:

- de zelfredzame klant kan voor het grootste gedeelte de elektronische dienstverlening zelf invullen;
- door sturing op meer elektronische dienstverlening zullen relatief dure kanalen als post en telefoon worden ontlast;
- door segmentatie van het klantenbestand kan de dienstverlening sterk worden vereenvoudigd;
- Simpele processen, door vertrouwen als uitgangspunt te nemen (handhaving vindt plaats op basis van risicoanalyses en steekproeven) en door deregulering en een andere wijze van inrichten van processen. Door vereenvoudiging van de processen wordt de doorlooptijd immers korter, verbetert de tijdigheid en nemen de kansen op fouten af.

4.3 De vernieuwing van de kernfunctie werk

De kernfunctie werk wordt ontwikkeld binnen de keten van werk en inkomen in samenwerking met CWI en gemeenten.

Conform de integrale procesvisie zijn de inrichtingsprincipes van de kernfunctie werk:

- specialisatie en maatwerk;
- segmentatie voor snelle en effectieve re-integratie;
- geïntegreerd re-integratieproces over UWV en ketenpartners heen;
- één aanspreekpunt voor de klant voor werk gedurende het hele proces;
- digitaal waar mogelijk en persoonlijk als het moet;
- continu verwerven van kennis van klanten en van de arbeidsmarkt;

De kernfunctie werk wordt vormgegeven in de regio, samen met de ketenpartners. De expertise behelst kennis van de klanten en van de arbeidsmarkt op decentraal niveau, waardoor vraag en aanbod bij elkaar kunnen worden gebracht. Klanten worden door één van de ketenpartners naar duurzame functies begeleid dan wel geschikt gemaakt voor de toekomstige arbeidsmarkt.

De functie werk is een op zichzelf staand proces voor alle klanten van UWV en voor de ketenpartners en is als zodanig ook herkenbaar voor de klant. Van begin tot eind heeft de klant 1 aanspreekpunt. De klant krijgt te maken met maatwerk en er wordt zo snel mogelijk begonnen met re-integreren. Onnodige overdracht van de ene naar de andere instantie of afdeling wordt vermeden. Met de klant worden in een charter de afspraken over wederzijdse rechten en plichten vastgelegd, zodat de verwachtingen over en weer volstrekt duidelijk zijn.

Klanten en klantgroepen worden gesegmenteerd naar de meest effectieve manier van afhandeling op basis van klantprofielen en arbeidsmarktkenmerken. Door specialisatie wordt de effectiviteit van re-integratiecoaches verhoogd en voor de ondersteuning van de re-integratiecoaches zijn slimme tools beschikbaar.

De dienstverlening is digitaal waar mogelijk en persoonlijk waar gewenst. Zelfredzame klanten zullen in het algemeen geen 'fysiek' contact met de re-integratiecoaches nodig hebben. Voor hen zijn on line tools beschikbaar. De efficiënte inzet van re-integratiecoaches wordt daardoor bevorderd. Het totale proces is meetbaar en transparant.

4.4 De vernieuwing van de kernfunctie sociaal medische zaken

De kernfunctie sociaal medische zaken is in de toekomst een gezaghebbend landelijk expertisecentrum op het gebied van verzekeringsgeneeskunde en arbeidskunde. De inrichtingsprincipes van dit expertisecentrum zijn: segmentatie voor snelle en efficiënte beoordeling, deskundig en mensgericht, evidence based en gevalideerd, voorspelbaar en uniform, transparant en efficiënt, geen langdurige klantcontacten of begeleiding. De toegevoegde waarde van deze kernfunctie is gelegen in het professionele oordeel: de interpretatie van objectieve gegevens en subjectieve observaties in een klantcontact.

Klanten en opdrachtgevers kunnen vertrouwen op de deskundigheid en onafhankelijkheid van de oordelen en adviezen van sociaal medische zaken. Zij voldoen aan professionele maatstaven, zijn wetenschappelijk onderbouwd en hebben een kwaliteitskeurmerk.

Klanten en opdrachtgevers zullen ervaren dat de beoordelingsprocedure en de informatie duidelijk is, dat oordelen en adviezen op tijd worden geleverd, dat sociaal medische zaken goed bereikbaar is en dat zij correct worden bejegend.

Klanten krijgen te maken met een flexibele afsprakenregeling, kunnen kiezen of ze de afspraken met de verzekeringsarts direct na elkaar willen hebben en hebben de mogelijkheid om een second opinion aan te vragen.

De snelheid en duidelijkheid worden bevorderd doordat er bij het begin van het proces onderscheid wordt gemaakt tussen eenvoudige en complexe beoordelingen, zodat een op de klant toegesneden aanpak kan worden gevolgd. Deze 'maatwerkbenadering' wordt ook ondersteund door verdere segmentatie van klantgroepen en specialisatie bij de professionals.

De planning voorziet in afhandeling binnen met opdrachtgevers en klanten afgesproken doorlooptijden. De doorlooptijden zijn bekort, onder andere door standaardisering en vereenvoudiging van medische en arbeidskundige rapportages. De informatie in het voortraject van de beoordeling is toegankelijk en klanten hebben de mogelijkheid om persoonlijke toelichting van de verzekeringsarts of de arbeidsdeskundige te krijgen.

Door de inrichting van kennissystemen en de vereenvoudiging van het beoordelingsproces en de rapportages wordt de efficiency bevorderd.

4.5 De vernieuwing van de kernfunctie uitkeren

De kernfunctie uitkeren staat in de toekomst borg voor een simpel, transparant en betrouwbaar proces van aanvraag tot en met uitkering. De uitkeringsprocessen zijn gebaseerd op vertrouwen en wederkerigheid. Handhaving vindt plaats op basis van risicoanalyse. De inrichtingsprincipes zijn:

- hoofdstroom gericht op operational excellence;
- gebruik van authentieke bronnen (bij uitval terug naar de bron);
- eenmalige uitvraag van gegevens;
- digitale intake;
- snel, eenvoudig en voorspelbaar door standaardisatie;
- uniform voor alle wetten en regio's;
- via internet informatie controleren, corrigeren en mutaties doorgeven;
- betalen zolang geen stopsignaal komt;
- steekproefsgewijze controle achteraf (op basis van risicoprofielen).

De kenmerken van de functie uitkeren zijn snelheid, eenvoud en voorspelbaarheid. Het streven is om in 2011 tachtig procent van de aanvragen voor een uitkering binnen twee weken te verwerken. Gezien de relatie met de overige wet- en regelgeving wordt de resterende twintig procent binnen twee tot vier weken afgehandeld.

De klant kan de informatie die voor zijn aanvraag wordt gebruikt digitaal raadplegen, controleren en laten corrigeren. Ook het aanvragen van een uitkering en mutaties doorgeven kan digitaal. Informatie die al in het bezit is van de overheid (in polisadministratie en andere basisregistraties) mag niet meer aan de klant worden gevraagd. Het werkbriefje is vervangen door een elektronische melding van verandering in de situatie en door afspraken over gewenst sollicitatiegedrag. Iedere maand krijgt de klant op dezelfde dag dezelfde uitkering. Kleine correcties worden aan het eind van het jaar of bij het einde van de uitkering uitgevoerd. Grote correcties of correcties die door de klant worden verwacht worden zo spoedig mogelijk uitgevoerd. De specificatie van de uitkering is duidelijk.

4.6 De vernieuwing van de kernfunctie gegevensdiensten

In de toekomst is de kernfunctie gegevensdiensten een binnen en buiten UWV erkende professionele eenheid voor opslag, beheer en ter beschikking stellen van gegevens. De kenmerken van UWV Gegevensdiensten (UGD) zijn: gemak voor derden, betrouwbaarheid, effectiviteit en efficiency. De inrichtingsprincipes zijn:

- gebruik, inrichting en beheer van authentieke bronnen;
- eenmalige uitvraag;
- digitaal inkijk- en correctieproces;
- standaardisatie.
-

Binnen kernfunctie gegevensdiensten worden vier rollen vervuld:

- de rol van gegevensverwerver;
- de rol van beheerder van gegevens;
- de rol van leverancier van gegevens;
- de rol van gegevensmanager.

Samen met de ketenpartners organiseert UGD enkelvoudige gegevensuitvraag, zodat de administratieve lasten voor bedrijven en burgers drastisch worden beperkt. Klanten hebben digitaal toegang tot en de mogelijkheid van correctie van hun gegevens.

Het proces van UGD zorgt voor correcte basisgegevens binnen UWV. Een nieuw regieproces zorgt voor beheer van de totale regie over de gegevens en de status ervan.

UGD weet waar intern en extern (bij andere overheidsinstanties) gegevens te verkrijgen zijn. Daardoor kan uitvraag bij burgers en bedrijven tot een minimum beperkt blijven. UGD staat de andere kernfuncties ten dienste om zo effectief mogelijk de vertaling te maken van wet- en regelgeving naar benodigde gegevens voor de uitvoering met als doel de uitvraag te minimaliseren. Een nieuw proces voor wijziging van wetgeving ten aanzien van gegevens en beperking van de gegevensset is ingevoerd.

Gegevensmanagement draagt zorg voor een systeem waardoor gegevens snel en tijdig gevonden en geleverd kunnen worden. Interne klanten accepteren de basisgegevens van UGD als correct. UGD stimuleert en adviseert klanten om optimaal gebruik te maken van de al aanwezige gegevens.

4.7 De vernieuwing van klantcontacten (de virtuele front office)

UWV kent grote hoeveelheden klantcontacten in verschillende vormen. Jaarlijks komen er ca. 350.000 bezoekers aan de balie, er zijn bijna tien miljoen telefonische contacten, bijna elf miljoen bezoeken van internet en zestig miljoen stuks in- en uitgaande post. De inhoud van die contacten verschilt: het gaat zowel om informatieverzoeken als om contacten met de medewerkers uit de verschillende kernfuncties. De dienstverlening aan de klant die contact zoekt met UWV of die om informatie vraagt is voor verbetering vatbaar. Om die reden wordt, samen met de vernieuwing van de kernfuncties, ook een nieuwe virtuele front office ontwikkeld.

Het beeld van de virtuele front office in de toekomst

De kenmerken van de virtuele front office in de toekomst zijn klantgerichtheid, effectiviteit en efficiency. De inrichtingsprincipes zijn:

- dienstverlening wordt afgestemd op de behoefte van de klant;
- toegankelijk via meerdere kanalen;
- elektronisch waar het kan;
- focus op meerwaarde klantcontacten;
- informatie is consistent en juist;
- informatie is overzichtelijk en begrijpelijk;
- integrale aansturing.

De dienstverlening is afgestemd op de behoeften van de klant: er is sprake van maatwerk. UWV is toegankelijk via meerdere kanalen (multichannelling): elektronisch waar het kan en persoonlijk waar gewenst. Er is persoonlijk contact voor specifieke doelgroepen.

Klanten hoeven niet meer te doen dan strikt noodzakelijk: de focus ligt op de meerwaarde van het contact en het voorkomen van onnodig contact. Informatie over proces en inhoud is consistent, begrijpelijk en juist. Door analyse van klantgegevens en klantvragen kan de dienstverlening constant worden verbeterd.

De zelfredzame klant kan zelf de dienstverlening elektronisch afnemen. De klantprocessen binnen en rond de verschillende kernfuncties zijn helder en toegankelijk en leiden tot de juiste dienst op het juiste moment, waardoor het aantal vragen afneemt. Door sturing op elektronische dienstverlening neemt het gebruik van relatief dure kanalen als post en telefoon af.

4.8 Randvoorwaarden voor de Vernieuwing

De totale Vernieuwing van UWV zal een aantal jaren vergen. Wij stellen de horizon voor de vernieuwing vooralsnog op 2012. In welke mate en in welk tempo de vernieuwing kan worden gerealiseerd is echter afhankelijk van een aantal randvoorwaarden. De belangrijkste hiervan zijn:

ICT

Voor de Vernieuwing van UWV is een goed functionerende en flexibele ICT-structuur noodzakelijk. Die ontbreekt op dit moment. De ICT-omgeving en de ICT-infrastructuur van UWV zijn bijzonder gecompliceerd. Als gevolg van de fusie van de voormalige uitvoeringsinstellingen resteren er nog verschillende systeemcomplexen. Daarom moet een flexibele en simpele infrastructuur worden ontwikkeld. Het beëindigen en het overzetten van informatiesystemen en het uitfaseren van de bestaande basisregistraties zijn volgend op de transitie van de Vernieuwing.

Beschikbaar budget

Een overzicht van de benodigde investeringen en mogelijke besparingen wordt gegeven in hoofdstuk 8.

Deregulering van wet- en regelgeving

Met SZW zijn afspraken gemaakt over een gezamenlijk dereguleringsprogramma. Wij gaan ervan uit dat deze afspraken worden gerealiseerd. Deregulering is een conditio sine qua non voor het welslagen van de vernieuwing. Veel van de wijzigingen en verbeteringen in het kader van de vernieuwing maken deregulering van wet- en regelgeving namelijk noodzakelijk. Dit is bijvoorbeeld het geval bij vereenvoudiging van de gegevensuitvraag of bij het afschaffen van de werkbriefjes. Deregulering kan er in veel gevallen ook toe leiden dat de administratieve lasten van burgers en bedrijven verminderen.

Beleidsprogramma nieuw kabinet

De afgelopen vijf jaar heeft de ontwikkeling van UWV plaatsgevonden in een turbulente omgeving. Grote inhoudelijke wijzigingen zijn ingevoerd: de WIA, WALVIS, wijziging van de WW, de Zorgverzekeringswet. Deze wijzigingen hebben de fusie van UWV onder druk gezet en soms geleid tot temporiserings. Nieuwe inhoudelijke veranderingen liggen wellicht in het verschiet met een beleidsprogramma van een nieuw kabinet. De mate waarin de komende periode wederom beleidsintensief of beleidsluw wordt, is zeer belangrijk voor de voortgang die wij kunnen boeken met de Vernieuwing.

Human Resources

Voor het welslagen van de Vernieuwing is van cruciaal belang dat de houding en gedrag van de UWV-medewerkers nog meer verandert van proceduregericht naar klantgericht, van reactief naar proactief, met meer eigen verantwoordelijkheid en meer ruimte om zelf besluiten te nemen. De kerncompetenties van UWV – klantgericht, resultaatgericht en samenwerken – zullen in de nieuwe organisatie meer inhoud gaan krijgen. Op die competenties en de daaraan te verbinden resultaten zal uitdrukkelijk gestuurd gaan worden.

Het daadwerkelijk realiseren van Vernieuwing is mede afhankelijk van de motivatie, competenties en vaardigheden van de medewerkers. Voor onze medewerkers breken in het kader van de Vernieuwing bijzondere tijden aan. Het gaat voor hen om:

- nieuwe taken;
- andere competenties;
- nieuwe functies of andere invulling van bestaande functies;
- het vervallen van taken en functies;
- onzekerheid over de eigen baan of toekomst;
- opbouw van de nieuwe organisatie naast de bestaande organisatie, waarbij per kernfunctie het tempo van volledige op- en afbouw varieert;
- onrust in de organisatie.

Tegelijkertijd wordt op alle medewerkers van UWV een beroep gedaan om mee te denken vanuit het perspectief van de klant en om dus direct al meer klantgericht te werk te gaan. Er wordt de komende jaren dus veel van de medewerkers gevraagd terwijl hun eigen toekomst onzeker kan zijn.

Overig

Ook plannings bij ketenpartners en beschikbaarheid van professionele en adequate verandercapaciteit zijn factoren die de Vernieuwing positief of negatief kunnen beïnvloeden.

5. Ontwikkelingen in het werkaanbod

Het werkaanbod wordt voor een belangrijk deel bepaald door het volume van de in- en uitstroom. Hieronder volgt een overzicht van de geraamde ontwikkelingen tot en met 2012. De ramingen zijn vanaf 2007 beleidsarm.

Instroom, uitstroom en aantal uitkeringen WAO, inclusief de eigenrisicodragers

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Instroom	4,4	2,3	1,4	1,0	0,7	0,7
Uitstroom	62,9	50,1	48,3	45,9	44,0	44,0
Aantal uitkeringen	577,5	529,7	482,8	437,9	394,6	394,6

Toelichting:

Vanaf 2006 is er een nieuwe wet voor arbeidsongeschikten, de wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA). Arbeidsongeschikten met een aanvang uitkeringsrecht op 29 december 2005 of later zullen instromen in de WIA in plaats van in de WAO. De instroom die resteert in de WAO zal bestaan uit personen met oude rechten, zogeheten "herlevers". In de loop der jaren zal de instroom in de WAO verdampen. De uitstroom uit de WAO neemt de komende jaren af door een dalend bestand bestaande uit arbeidsongeschikten met een gemiddeld lage kans op herstel. In 2007 zal de uitstroom extra hoog zijn door de resultaten van de herbeoordelingsoperatie volgens de criteria van het Aangescherpte Schattingsbesluit. Per saldo zal het aantal uitkeringen in de periode 2007-2011 met ongeveer een derde afnemen van 577.500 naar 394.600 arbeidsongeschikten.

Instroom, uitstroom en aantal uitkeringen WIA, inclusief de eigenrisicodragers

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Instroom	28,2	29,3	30,1	31,1	32,0	32,0
Uitstroom	6,7	8,3	9,7	11,7	12,6	12,6
Aantal uitkeringen	41,0	62,0	82,4	101,9	121,3	121,3

Toelichting:

Bij eerdere ramingen voor de WIA werd uitgegaan van de voorstellen zoals die zijn beschreven in de invoeringswet WIA. Gezien de realisaties in het eerste halfjaar blijkt de verwachting van de instroom echter aan de hoge kant. Hetzelfde geldt, zij het in mindere mate, voor de uitstroom en het aantal uitkeringen. Omdat het WIA-bestand eerst per 29 december 2005 wordt opgebouwd en de uitstroom vertraagd reageert op de instroom, zal het aantal uitkeringen in de periode 2007-2011 toch verdrievoudigen.

Ook de verhouding IVA-WGA wijkt af van wat werd geraamd, waarbij de instroom in de IVA procentueel lager is dan verwacht. Daarnaast zijn er in de WGA veel meer cliënten die volledig arbeidsongeschikt zijn dan verwacht. Op termijn zal waarschijnlijk een beweging van de WGA naar de IVA gaan plaatsvinden, omdat UWV soms alsnog zal oordelen dat de arbeidsongeschiktheid duurzaam is. De omvang van die beweging kunnen wij nu nog niet ramen. Daarnaast verwachten wij op de lange termijn meer directe instroom in de IVA vanwege de hogere leeftijd van de beroepsbevolking. Dit hangt samen met een hoger instroomrisico en relatief meer ernstige aandoeningen.

Instroom, uitstroom en aantal uitkeringen WAZ, exclusief bevallingsuitkeringen

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Instroom	0,4	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1
Uitstroom	5,7	4,9	4,5	4,2	3,9	3,9
Aantal uitkeringen	42,5	37,9	33,5	29,4	25,6	25,6

Toelichting:

De wet WAZ kent een sterk afnemende instroom omdat per 1 augustus 2005 geen nieuwe rechten op een WAZ-uitkering verstrekt worden. Deze daling blijkt groter dan eerder werd verwacht. De

uitstroom volgt deze dalende trend, maar is in 2007 nog hoog door extra uitstroom als gevolg van de herbeoordelingsoperatie volgens het Aangescherpte Schattingsbesluit. Verder zorgt de hoge gemiddelde leeftijd van de uitkeringsgerechtigden in het WAZ-bestand in de periode 2007-2012 voor een hoge uitstroom door pensionering.

Instroom, uitstroom en aantal uitkeringen Wajong

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Instroom	11,0	11,1	11,3	11,5	11,4	11,4
Uitstroom	5,9	5,4	5,6	5,5	5,7	5,7
Aantal uitkeringen	158,9	164,5	170,3	176,3	181,9	181,9

Toelichting:

De ontwikkeling van de instroom van Jonggehandicapten tussen 2007 en 2011 wordt vooral bepaald door het aantal 18-jarige personen in de bevolking. Daarnaast is sprake van een lichte stijging doordat een groter beroep op de Wajong wordt gedaan. De uitstroom blijft in de komende jaren laag: alleen in 2007 wordt nog een iets hogere uitstroom als gevolg van de herbeoordelingen verwacht. Per saldo blijft het aantal uitkeringen Wajong de komende jaren stijgen. Dit zal voortduren totdat een substantieel aantal Wajonggerechtigden de pensioengerechtigde leeftijd bereikt.

Toekenningen Ziektewet en Wet Arbeid en Zorg

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Toekenningen ZW	387	386	383	379	377	377
Toekenningen WAZO	109	106	103	100	97	97

Toelichting:

De toekenningen van de Ziektewet en WAZO nemen over de gehele periode af. De belangrijkste reden voor de daling van het aantal zwangerschapsuitkeringen ligt in het feit dat het aantal geboorten zal afnemen. De toekenningen ZW zijn samengesteld uit toekenningen aan de vangnetgroepen uitzendkrachten, overige flexwerkers, zieke werklozen, ziekte als gevolg van zwangerschap en herintredende arbeidsongeschikten. De ZW-uitkeringen aan vrijwillig verzekerden en orgaandonoren maken een zeer kleine fractie uit van het totaal. Bij de uitzendkrachten en overige flexwerkers wordt eerst een groei en daarna een stabilisatie van de ZW-uitkeringen verwacht. De groei hangt direct samen met het herstel van de economie in de komende jaren. Voor de vangnetgroepen zieke werklozen en ziekte als gevolg van zwangerschap wordt een daling verwacht gedurende de gehele periode. De ontwikkeling van het aantal ZW-uitkeringen aan zieke werklozen is sterk afhankelijk van de ontwikkeling bij de WW. Voor ziekte als gevolg van zwangerschap is de ontwikkeling bij de WAZO van belang.

Instroom, uitstroom en aantal uitkeringen WW

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Instroom	242,6	217,3	214,6	214,6	214,6	214,6
Uitstroom	300,2	255,9	233,9	224,4	216,5	216,5
Aantal uitkeringen	195,8	157,2	137,9	128,1	126,2	126,2

Toelichting:

Het CPB verwacht voor 2006 en 2007 dat de economie aantrekt. Het Bruto Binnenlands Product (BBP) neemt in 2006 met 3,25% toe en zal in 2007 uitkomen op 3%. Voor de periode na 2007 wordt gerekend met een gemiddelde toename BBP van 1,75%. Er zijn nog geen nieuwe middellange termijnramingen van het CPB bekend. Deze zullen in de Macro-Economische Verkenningen 2007 van september worden gepubliceerd. De verwachting is dat de economische ontwikkeling (BBP) gelijk opgaat met die van de werkgelegenheid in arbeidsvolume, dat wil zeggen een toename van ongeveer 2% per jaar. De werkloze beroepsbevolking blijft hierdoor in de periode 2008-2012 constant op een niveau van 339.000. Bij deze berekeningen zijn de gevolgen van de wet Wijziging WW-stelsel meegenomen. Het aantal uitkeringen WW eind 2011 daalt onder deze veronderstellingen tot ongeveer twee derde van het aantal uitkeringen eind 2007.

Aantal toeslagen Toeslagenwet en aantal Bia uitkeringen

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ZW	3.383	3.212	3.114	3.042	2.971	2.971
WAZ	4.449	3.967	3.507	3.078	2.701	2.701
Wajong	5.854	6.060	6.274	6.495	6.724	6.724
WAO/WIA ¹	45.607	43.696	41.806	39.995	38.265	38.265
WW	14.765	11.855	10.399	9.660	8.974	8.974
Bia	136	135	132	130	129	129
totaal TW	74.194	68.925	65.232	62.400	59.764	59.764
Bia uitkering	785	775	760	750	750	750

¹ inclusief samenloop uitkeringen

Toelichting:

De Toeslagenwet volgt de ontwikkelingen van de moederwetten. Voor de periode tot 2012 wordt een afname van het aantal toeslagen geraamd.

6. Van werkaanbod naar financieel kader

In hoofdstuk 5 is de ontwikkeling van het werkaanbod weergegeven. Het (meerjarig) werkaanbod is in belangrijke mate bepalend voor de capaciteitsplanning van UWV en voor het (meerjarig) financieel kader.

Bij de vaststelling van het reguliere deel van de uitvoeringskosten maakt UWV sinds 2005 gebruik van Costaccounting. Costaccounting heeft volgens zowel SZW als UWV zijn waarde heeft bewezen (mede bevestigd in een onderzoek van PriceWaterhouseCoopers). Daarnaast hebben SZW en UWV overeenstemming over de uitgangspunten van het onderliggende rekenmodel. Daarom is het meerjarig financieel kader voor UWV met gebruikmaking van Costaccounting opgesteld.

Omdat het rekenmodel van UWV een organisatiebreed en complex model is, hebben SZW en UWV in de zomer van 2006 gezamenlijk een "light model Costaccounting" ontwikkeld. In dat light model wordt het eerdergenoemde werkaanbod via enkele tussenstappen vertaald naar het benodigd financieel kader om aan dat werkaanbod het hoofd te kunnen bieden. Naast de "vertaalslag" van uitkeringsjaren naar het aantal aanvragen en continueringen (UWV en SZW beperken zich in het light model tot deze twee categorieën) speelt ook de verdeling tussen vaste en variabele kosten een belangrijke rol.

Met gebruikmaking van de werkaanbodgegevens 2006 is het light model door SZW en UWV in praktische zin op zijn werking getoetst. Daarbij is gezamenlijk geconcludeerd dat de uitkomsten voldoende vertrouwen geven om hiermee de meerjarige financiële raming op te stellen.

SZW heeft dit vervolgens gedaan. De resultaten daarvan zijn in de voorbij periode door UWV gevalideerd. Daarmee is een belangrijke aanzet gegeven voor de vaststelling van het meerjarig financieel kader UWV 2008-2012.

Het hiernavolgende overzicht laat de uitkomsten van die meerjarige doorkijk op de reguliere uitvoeringskosten zien.

Kosten reguliere uitvoering 2007-2012 (x 1 miljoen Euro)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
wao						
aanvraag	17	7	3	3	0	0
continuering	267	245	224	205	185	185
vast	108	108	108	108	108	108
totaal	392	359	335	316	293	293
wia						
aanvraag	133	133	133	137	137	137
continuering	13	23	32	41	49	49
vast	34	34	34	34	34	34
totaal	180	190	199	212	220	220
waz						
aanvraag	0	0	0	0	0	0
continuering	20	18	16	13	11	11
vast	5	5	5	5	5	5
totaal	25	23	21	18	16	16
ww						
aanvraag	157	157	161	165	164	164
continuering	145	129	123	116	112	112
vast	136	136	136	136	136	136
totaal	438	422	420	417	411	411
zw						
aanvraag	100	99	99	98	97	97
continuering	84	84	84	84	84	84
vast	72	72	72	72	72	72
totaal	256	255	255	253	253	253
wajong						
aanvraag	34	34	34	34	34	34
continuering	29	30	31	32	33	33
vast	11	11	11	11	11	11
totaal	74	75	76	77	78	78
rest	26,0	26	26	26	26	26
totaal regulier	1391	1350	1332	1319	1297	1297

7. Bedrijfsvoering

7.1 Personeel

De (verwachte) ontwikkelingen in het werkaanbod zijn bepalend voor de meerjarige personeelsontwikkeling bij UWV.

Aan de hand van de ontwikkeling van de benodigde formatie (fte'n) voor de uitvoering van reguliere taken ontwikkelt de meerjarige formatie UWV zich als volgt:

Jaar	Formatie (fte'n) uitvoering reguliere taken	MJP 2008-2012
2003	21.450	
2004 Realisatie	20.850	-600
2005 Realisatie	18.900	-1.950
2006	17.900	-1.000
2007	15.400	-2.500
2008 e.v.	13.200	-2.200
Totaal		-8.250

De meerjarige ontwikkeling van de formatie UWV laat een verdere daling zien van 4.700 formatieplaatsen in de jaren 2007 tot en met 2012, mede als gevolg van de economische ontwikkeling. In deze meerjarige ontwikkeling is nog geen rekening gehouden met de Vernieuwing en de gevolgen van het regeerakkoord.

Als gevolg van deze daling ontstaat naar verwachting een boventaligheid van ongeveer 2.200 fte's (inclusief effecten Sub/Walvis). Omdat reeds in 2007 de externe capaciteit in belangrijke mate wordt afgebouwd, en de ondergrenzen van de flexibele schil worden bereikt, zal UWV vanaf 2008 veel minder dan in die jaren daarvoor in staat zijn deze boventaligheid intern op te lossen. UWV schat in dat ongeveer 500 fte's kunnen worden opgelost middels interne plaatsing en natuurlijk verloop en dat ruim 1.700 fte's zullen afvloeien via het Sociaalplan (van deze 1.700 fte zijn er 400 te herleiden vanuit "Sub/Walvis" en 1.300 vanuit "Overige Oorzaken").

Aanpak afbouw

De aanpak van UWV richt zich enerzijds op gedwongen boventaligheid met afspraken vastgelegd in het Sociaal Plan. Voor het aanwijzen van boventaligen gelden objectieve criteria. Er is aansluiting gezocht bij de CWI criteria. De boventalige medewerker wordt vrijgesteld van werk. Om te slagen in de doelstelling "werk boven uitkering" krijgt de medewerker een outplacementtraject aangeboden en gelden zoektermijnen en financiële regelingen die vertrek stimuleren. De oudere medewerkers hebben een werkgarantie of maken gebruik van een vangnetregeling voor ouderen. Gedwongen ontslag is niet uitgesloten. In 2005 is een aanvang gemaakt met de boventaligheidverklaring van medewerkers. Naast het boventalig verklaren van medewerkers blijft strikte handhaving van de vacaturestop en het beperkt verlengen van tijdelijke contracten noodzakelijk.

Anderzijds biedt UWV haar medewerkers perspectief voor de toekomst. De ontwikkeling van de medewerker naar de benodigde competenties voor de toekomst staat daarbij centraal.

Kosten Sociaal Plan

De kosten die samenhangen met de 'boventaligheid overige oorzaken' bedragen € 183 mln. voor de periode 2007-2012. Deze kosten passen binnen de meerjarige financieringsafspraken die zijn gemaakt met SZW. De sociaal plan kosten die samenhangen met de gevolgen van Sub/ Walvis worden hier buiten beschouwing gelaten en zijn meegenomen in de projectkosten Sub/ Walvis.

De totale meerjarige frictiekosten (op basis van baten-lastenstelsel) ontwikkelen zich naar verwachting als volgt:

Frictiekosten (x € 1 mln)	2005/06	2007	2008	2009	2010	2011 ev	Totaal
Kosten regelingen sociaal plan	83	83	48	0	0	0	214
Uitvoeringskosten mobiliteit	6	8	7	7	7		35
Totaal kosten Sociaal plan	89	90	55	7	7	0	248
Frictie huisvesting	49	24					73
Transformatie	66						66
Totaal kosten	204	114	55	7	7	0	387

De totale kosten/ uitgaven sociaalplan blijven binnen het met SZW overeengekomen budget van € 390 miljoen, maar het tempo waarin de kosten worden gemaakt, cq. uitgaven worden gedaan wijkt af van het overeengekomen tempo. ¹

Centrale regie bij een afbouwoperatie van deze omvang is cruciaal. Hiertoe is de eenheid Mobiliteit ingericht, die de reductieoperatie regisseert en faciliteert. De uitvoeringskosten van de eenheid Mobiliteit worden vanaf 2006 gefinancierd uit de frictiebudgetten (excl. Sociaalplan middelen Sub/ Walvis). Deze kosten bedragen in de periode 2007 tot en met 2010 € 29,5 mln. (€ 7,6 mln. in 2007 en € 7,3 mln. in 2008, 2009 en 2010).

De eenheid Mobiliteit kent een centraal en een uitvoerend deel. Het uitvoerende deel bestaat uit zes mobiliteitscentra onder één centrale regie, die zich richten op het intern dan wel extern begeleiden van boventallige medewerkers. De centra verzorgen de aansturing van de outplacement activiteiten en fungeren als vraagbaak voor de boventallige medewerker. Verder dragen de mobiliteitscentra zorg voor de afhandeling van de ontslagaanvragen. Mobiliteit centraal voert de regie op de reductieoperatie. In het mobiliteitbudget is ruimte voor preventieve activiteiten ter voorkoming van boventaligheid, waaronder preventieve opleidingsbudgetten en op employability gerichte instrumenten.

Als belangrijkste instrument wordt het Employability Paspoort geïntroduceerd. Dit is een hulpmiddel om de medewerkers te helpen zich permanent te ontwikkelen. Daarmee kunnen zij invulling geven aan hun eigen loopbaan. De uitvoering van dit traject ligt bij de mobiliteitscentra. Onderdelen van het traject zijn het maken van een voor UWV ontwikkelde employabilityscan. Ook een aantal gesprekken met een mobiliteitsadviseur en een driegesprek met de mobiliteitsadviseur en de manager zijn onderdeel daarvan. In het paspoort dat men aan het eind van het traject ontvangt wordt informatie vermeld over competenties, leervermogen, persoonlijkheid en loopbaanwaarden. Op deze manier krijgt de medewerker inzicht in zijn persoonlijke ontwikkeling en bij welke kernfunctie vanuit de vernieuwing hij het beste tot zijn recht zou komen.

HRM-beleid

Het veranderingsproces en de reductie vraagt in de komende jaren veel van de rol en houding van management en medewerkers van UWV. Aan de ene kant krijgen medewerkers te maken met verdere reductie, aan de andere kant vragen we van medewerkers mee te bouwen en te werken aan een nieuw UWV. Het HRM-beleid van UWV is op deze twee punten gericht: de onzekerheid over de toekomst en het plaatsen van de mensen in de organisatie in een beeld van perspectief.

Op HRM gebied verwachten wij de volgende resultaten te bereiken:

- o Vertaling van de kerncompetenties Klantgerichtheid, Resultaatgerichtheid en Samenwerken naar de vier kernfuncties van UWV.
- o Medewerkers laten investeren in vergroting van de eigen mobiliteit en employability.
- o Via Management Development het hogere management ontwikkelen en managementpotentieel scannen.
- o Verder inrichten reductie UWV, waardoor de uitstroom op gestructureerde en geplande wijze kan plaatsvinden.
- o Inrichting en verbetering van de effectiviteit en kwaliteit van de personele systemen en HRM informatiemanagement, waarbij de verbinding naar de lijnorganisatie geborgd is.

Uiteindelijk doel is boventaligheid zoveel mogelijk te voorkomen.

¹ In 2007 wijkt het frictiebudget af van het budget in het jaarplan 2007, omdat dit bedrag na het indienen van het jaarplan UWV 2007 nog geactualiseerd is aan de hand van de laatst bekende ontwikkelingen

7.2 ICT

De inrichting van de informatievoorziening is van cruciaal belang voor het behalen van de doelstellingen van het programma de Vernieuwing. In dat kader wordt gewerkt aan een goed functionerende en flexibele ICT-structuur. UWV gaat zich met de Vernieuwing de komende jaren immers ontwikkelen tot een klantgerichte organisatie, die intensief samenwerkt met derden, zowel publiek als privaat. De informatievoorziening moet deze (keten)veranderingen ondersteunen.

De SUWI-organisaties stemmen hun ICT-systemen zo veel mogelijk op elkaar af, waar mogelijk worden deze zelfs geüniformeerd. Dit is immers een belangrijke voorwaarde voor verdergaande samenwerking en verbetering van de dienstverlening. Het Digitaal Klantdossier (DKD) is een goed voorbeeld van deze afstemming. Het Digitaal Klantdossier is een virtueel dossier en betreft een elektronische ondersteuning waarmee bij de verschillende ketenpartners geregistreerde gegevens voor de klanten beschikbaar wordt gesteld. Hiermee wordt voorkomen dat de klant steeds opnieuw gegevens moet aanleveren die al binnen de keten bekend zijn. Wij breiden, samen met de andere SUWI-organisaties, deze digitale dienstverlening de komende jaren verder uit. Daarbij sluiten wij aan bij overheidsbrede ontwikkelingen die voordeel opleveren voor de klant, zoals DigID. Een ander voorbeeld is het gebruik van Sonar. Deze applicatie levert een bijdrage aan de samenwerking tussen de adviseurs Werk en Inkomen van CWI en de re-integratiecoaches van UWV. SONAR is het informatiesysteem waarin de CWI-adviseurs momenteel alle klantgegevens registreren. UWV gaat vanaf 1 juli 2007 dit systeem gebruiken. Hierdoor kunnen CWI-medewerkers en UWV-medewerkers gebruik maken van elkaars gegevens en kennis. In het najaar van 2007 wordt gezien of, en zo ja op welke wijze, SONAR verder zal worden ontwikkeld binnen UWV.

Daarnaast gaat UWV verder met het multichannelbeleid, waarbij klanten via meerdere kanalen kunnen communiceren met UWV en de andere ketenpartijen. Doelstelling is dat klanten efficiënt en effectief, via het juiste kanaal contact kunnen krijgen met UWV. Gezien zal worden op welke wijze het concept van elektronisch werken (betreffende geautomatiseerde werkstroombesturing, scan- en printfaciliteiten, elektronisch archief en elektronisch dossier) kan worden ingezet voor de verdere optimalisatie van de werkprocessen.

De polisadministratie wordt verder ontwikkeld, met het oog op het bevorderen van de betrouwbaarheid en beschikbaarheid van gegevens en het kunnen doorvoeren van het concept van eenmalige uitdraag. UWV gaat de bestaande basisregistraties uitfasen. De geautomatiseerde ondersteuning van de processen met betrekking tot excasso wordt naar verwachting vernieuwd. Voor de uitvoering van de WIA wordt een nieuwe bedrijfsvoering ingericht (met de daarbij behorende processen en systemen) die in 2008 in gebruik wordt genomen. Qua opzet wordt rekening gehouden met het toevoegen van andere uitkeringswetten zoals de WW en de huidige WAO.

UWV heeft in 2005 een contract gesloten met IBM om alle rekencentrumdiensten (inclusief gegevensopslag) bij deze partij onder te brengen. Als gevolg van dit contract wordt de huidige samenwerking met de leveranciers Ordina, Cordares, ABP-CIS en GetronicsPinkRocade op het gebied van rekencentrumdiensten afgebouwd.

Alle informatiesystemen van UWV worden onder de loep genomen. De systemen die uit kunnen, worden uitgezet. De automatiseringssystemen die nog *niet* uit kunnen, worden overgebracht naar het Hoofdreken centrum.

Doel is om de jaarlijkse IT-kosten aanzienlijk te verlagen, de IT-inspanningen te verminderen en te bouwen aan een Hoofdreken centrum dat klaar is voor de toekomst.

In 2006 worden 171 informatiesystemen beëindigd en 35 overgezet. Naar verwachting worden er in 2007 ongeveer 200 informatiesystemen beëindigd en ruim 100 overgezet.

Zowel het uitfasen van de bestaande basisregistraties als het beëindigen en overzetten van informatiesystemen is volgend op de transitie van de Vernieuwing.

7.3 Huisvesting

Er komt een apart Meerjarenplan Huisvesting. Dit wordt, zoals afgesproken met het ministerie van SZW, op 13 april 2007 geleverd.

7.4 Besturing

Vanaf 2007 hanteert UWV de strategische balanced scorecard. Met deze scorecard kan UWV beter sturen op haar doelen en ontstaat meer inzicht in de prestaties die met betrekking tot die doelen worden geleverd. Tevens wordt via deze scorecard de verbinding gemaakt met de operationele scorecards die de verschillende bedrijfsonderdelen binnen UWV hanteren. Risicobeheersing zal binnen de bedrijfsvoering een steeds belangrijkere rol gaan spelen, onder andere gevoed vanuit onderstaande beleidsthema's.

Kwaliteitszorg

UWV is een gecertificeerde Uitvoeringsinstelling en wil dat blijven. Vanuit deze basis bouwt UWV verder aan kwaliteitsverbetering van de dienstverlening aan haar klanten. Om aansluiting te houden bij ontwikkelingen binnen de publieke dienstverlening worden nieuwe methoden en technieken toegepast zoals 'leanmanagement' en risicomangement. Deze leiden tot het verhogen van de effectiviteit en efficiency binnen de processen.

Om de kwaliteit van het juridisch handelen verder te verbeteren heeft UWV met ingang van 2007 juridische kwaliteitszorg ingevoerd. Hiermee sluit UWV aan bij diverse ontwikkelingen bij de landelijke en decentrale overheid ter verbetering van de kwaliteit van het juridisch handelen van publieke organisaties. De juridische kwaliteitszorg heeft tot doel te komen tot heldere regelgeving, deugdelijke besluitvorming door bevoegde personen, sluitende afspraken en een efficiënte bedrijfsvoering.

Beveiliging, privacy en integriteit

Ontwikkelingen als verregaande digitalisering, internetdiensten voor cliënten en het in het algemene belang delen van gegevens en kennis hebben een steeds groter wordende impact op het thema Beveiliging & Privacy. UWV zorgt er voor dat zij het wettelijke vereiste niveau voor Beveiliging & Privacy bereikt en dat de beveiliging van Suwinet op niveau blijft. Daarnaast is Beveiliging & Privacy een belangrijk thema in de samenwerking met de ketenpartijen en de Belastingdienst.

UWV streeft bij de uitvoering van haar taken naar de hoogste mate van integriteit. Wij proberen dit zoveel mogelijk onderdeel te laten zijn van de reguliere processen zodat integriteit en integer handelen gezien blijft worden als een basisuitgangspunt voor de bedrijfsvoering. Permanente monitoring is de basis voor verdere verbeteringen. Op het gebied van integriteit zal gericht gezocht worden naar de mogelijkheden van verdere samenwerking met de ketenpartners, o.a. door gezamenlijke aanpak van activiteiten in de bedrijfsverzamelgebouwen.

8. Meerjarenraming

De meerjarenraming 2008-2012 is tot stand gekomen in nauw overleg tussen SZW en UWV. In paragraaf 8.1 van deze meerjarenraming komen naast de reguliere uitvoeringskosten ook zaken aan de orde die in het overleg SZW/UWV tot vastomlijnde afspraken voor de komende jaren hebben geleid. Met betrekking tot de (meerjarige financiële impact van de) Vernieuwing heeft UWV een business case opgesteld. De financiële resultaten daarvan zijn in paragraaf 8.1 verwerkt en worden in paragraaf 8.5 nader toegelicht. UWV en SZW overleggen de komende weken verder over de business case.

In de meerjarenraming maakt UWV een onderscheid naar kosten in verband met de reguliere uitvoering én de kosten die verband houden met Projecten. In de meerjarenraming presenteert UWV eveneens de procentuele (besparings)ontwikkeling over de periode t/m 2012. Daarbij wordt opgemerkt dat het realiseren van de besparingen in het kader van de Vernieuwing betekent dat voor UWV frictiekosten zullen ontstaan (zie ook paragraaf 8.5.2.). In het meerjarig kader zijn deze kosten voornamelijk als PM gemarkeerd. Ook dit punt vormt onderwerp van gesprek tussen SZW en UWV in het licht van de Business Case.

In paragraaf 8.2 komen lopende kwesties aan de orde waarover SZW en UWV nog geen (vastomlijnde) financiële afspraken hebben gemaakt, maar die zich op basis van actuele ontwikkelingen onvermijdelijk in de nabije toekomst zullen gaan voordoen. Daarbij moet worden gedacht aan onderwerpen waarvoor uitvoeringstoetsen zijn gevraagd of inmiddels zijn uitgebracht of zaken die op andere wijze door UWV bij SZW onder de aandacht zijn gebracht.

Paragraaf 8.3 bevat een opsomming van reeds lopende activiteiten waarvan UWV de (verdere) ontwikkeling wenselijk en noodzakelijk acht. Over deze onderdelen zullen UWV en SZW aanvullende financieringsafspraken maken.

In paragraaf 8.4 wordt een aantal 'overige zaken' opgesomd. Dit zijn zaken waarvan bijvoorbeeld de U-toets nog in een (te) vroegtijdig stadium verkeert, die vallen onder nieuw beleid dat nog verder moet worden uitgekristalliseerd, die behoren tot nieuwe (initiatief)wetgeving of waarvan het wetgevingstraject (tijdelijk) is stilgelegd. De financiële impact van die trajecten is veelal nog onzeker. UWV wil met deze opsomming deze zaken duidelijk markeren.

In paragraaf 8.5 staan de benodigde investeringen en mogelijke besparingen in het kader van de Vernieuwing. Deze zullen in de eerdergenoemde Business Case nog nader worden uitgewerkt en besproken tussen SZW en UWV.

Afspraken in een nieuw regeerakkoord zijn niet meegenomen omdat de gevolgen daarvan voor onze activiteiten nog in kaart gebracht moeten worden. Deze eventuele afspraken kunnen het financiële kader in de komende periode nog beïnvloeden.

8.1 Meerjarig financieel kader

Reguliere uitvoeringskosten						
	prijspeil 2007					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Reguliere uitvoeringskosten						
Kosten reguliere uitvoering obv Cost Accounting Light	1.391,0	1.350,0	1.332,0	1.319,0	1.297,0	1.297,0
Activering vangnetters (brief SZW 2/10/2006)	0,0	0,5	5,5	5,5	5,5	5,5
Oproepen buitenlandse verzekerden (brief SZW 6/10/2006)	0,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
RI-coach	14,3	PM	PM	PM	PM	PM
Subtotaal reguliere uitvoeringskosten	1.405,3	1.352,5	1.339,5	1.326,5	1.304,5	1.304,5
Beleids effecten na 2007						
Walvis baten		-7	-12	-18	0	0
Baten herbeoordelingsoperatie		-37	-6	0	0	0
Cumulatief beleidseffect per jaar		-44	-62	-80	-80	-80
Structurele effecten Vernieuwing						
Besparingen op uitvoeringskosten		0	0	-58,7	-118,8	-118,8
Raming reguliere uitvoeringskosten UWV 2008-2012						
Reguliere uitvoeringskosten (op basis van Cost Accounting Light)	1.405,3	1.352,5	1.339,5	1.326,5	1.304,5	1.304,5
Beleids effecten		-44	-62	-80	-80	-80
Structurele effecten vernieuwing		0	0	-58,7	-118,8	-118,8
Investeringsbudget	0	26	26	25	25	25
Totaal uitvoeringskosten	1.405,3	1.334,5	1.303,5	1.212,8	1.130,7	1.130,7

	Procentuele ontwikkeling					
Reguliere uitvoeringskosten obv Cost Accounting Light; volume ontwikkeling	-3,8%	-4,7%	-5,6%	-7,2%	-7,2%	-7,2%
Beleids effecten	-3,1%	-4,4%	-5,7%	-5,7%	-5,7%	-5,7%
Structurele effecten vernieuwing	0,0%	0,0%	-4,2%	-8,5%	-8,5%	-8,5%
Investeringsbudget	1,9%	1,9%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%
Totaal uitvoeringskosten	-5,0%	-7,2%	-13,7%	-19,5%	-19,5%	-19,5%

Projecten						
	prijspeil 2007					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Implementatie Wet- en regelgeving						
Programma Walvis	45,2	34,9	25,7	4,9	1,9	1,9
Programma WIA	45,3	10	0	0	0	0
Invoering nieuwe WW (incidenteel)	4,5	0	0	0	0	0
Extra W&R: activering vangnetters (incidenteel)	1,7	0	0	0	0	0
oproepen buitenlandse verzekerden (incidenteel)	2	0	0	0	0	0
Arbeidsadviseur	5,5	PM	PM	PM	PM	PM
Subtotaal programma's en W&R	104,2	44,9	25,7	4,9	1,9	1,9
Vernieuwingsbudget	100	69	95	71	25	0
Fricatiekosten (oud)	72	55,4	7	7	0	0
Fricatiekosten nieuw						
- sociaal plan			p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
- huisvesting			p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
Totaal projectkosten	276,2	169,3	127,7	82,9	26,9	1,9

Jaarbudget UWV						
Totaal uitvoering en projecten	1.681,5	1.503,8	1.431,2	1.295,7	1.157,6	1.132,6
	(zie opm)					
Procentuele ontwikkeling		-11%	-15%	-23%	-31%	-33%

Opmerking: Het hierboven genoemde budget voor 2007 is gebaseerd op het door UWV ingediende jaarplan 2007; het budget zal door SZW nader worden vastgesteld op 1.706,3 (Walvis wordt 44,5; WIA wordt 33,2; nieuwe WW wordt 0; frictie (oud) wordt 114,1)

Toelichting bij 8.1

Reguliere uitvoeringskosten

Reguliere uitvoering

De raming van de reguliere uitvoeringskosten 2008-2012 door SZW is gebaseerd op de thans bekende volumeontwikkelingen binnen de verschillende wetten. SZW vertaalt de volumes naar een beperkte set van aantallen producten en rekent dit met behulp van het zogenaamde "light model Costaccounting" door naar een meerjarig financieel kader regulier. Over dit meerjarig regulier kader bestaat overeenstemming tussen SZW en UWV. Daarmee is het belangrijkste fundament gelegd voor een gedeeld meerjarig beeld van de kosten (zie hoofdstuk 6.1).

Aan dit reguliere kader is een aantal geaccordeerde uitvoeringstoetsen toegevoegd dat nog niet was meegenomen in de eerder genoemde volumeramingen en dat definitief is afgestemd tussen SZW en UWV (stand per 1/12/2006).

Ook de re-integratiecoach is hieraan toegevoegd. De re-integratiecoach levert een belangrijke bijdrage aan het "werk maken van betere dienstverlening". Voor het jaar 2007 is besloten een

additioneel bedrag toe te kennen van € 14,3 miljoen voor re-integratiecoaching (UWV heeft voor 2006 € 26 mln. gevraagd).

UWV zal de effectiviteit van de re-integratiecoaches en de klanttevredenheid monitoren en in de eerste helft van 2007 extern laten evalueren. Over de inhoud van de monitoring en evaluatie zullen SZW en UWV in 2007 jaar nadere afspraken maken. De uitkomsten van de evaluatie en de business case zullen worden benut om een besluit te nemen over de structurele inzet en (meerjarige) financiering van de re-integratiecoach.

Beleideffecten na 2007

Dit betreft de inventarisatie en actualisering van eerder overeengekomen financiële effecten van meerjarige beleidsprogramma's.

Walvis baten

Met SZW is in 2003 een totale besparing afgesproken van € 37 mln.

Deze besparing wordt door UWV geleverd, zij het dat het tempo van de besparing in de jaren is verschoven.

Herbeoordelingen

In het kader van de herbeoordelingsoperatie is het budget van UWV opgehoogd met € 62 mln.

Voor het variabele deel van dat extra budget is meerjarig een bedrag aan van € 43 mln. aan besparingsmogelijkheden meegenomen.

De besparing van het vaste deel van dat extra budget (€ 19 mln.) vult UWV in binnen de structurele (efficiency)baten vanuit het Vernieuwingsproces.

Structurele effecten Vernieuwing

Hoewel de Vernieuwing primair gericht is op het bouwen aan een 'vernieuwd UWV' (zie hoofdstuk 4) levert de Vernieuwing vanaf 2010 ook een structurele besparing op de reguliere uitvoeringskosten op.

Het uitgangspunt in het kader van de Vernieuwing is dat UWV met SZW een netto besparing afsprekt en dat UWV vervolgens intern stuurt op een hogere besparing, waardoor financiële ruimte ontstaat voor financiering van structurele meerkosten (op het terrein van ict en verbetering van de kwaliteit van de organisatie).

In de besprekingen tussen SZW en UWV rond de business case zal dit verder aan de orde komen en worden uitgewerkt.

Investeringsbudget

UWV heeft meerjarig een bedrag opgenomen waaruit eenmalige activiteiten kunnen worden gefinancierd. Naast periodiek noodzakelijke herinvesteringen in bestaande systemen (zoals bijvoorbeeld People Soft of P-View) kan daarbij ook gedacht worden aan de financiële gevolgen van steeds frequenter voorkomende uitvoeringstoetsen met implementatiekosten onder de € 1 mln. UWV wordt immers geacht dit binnen het reguliere kader op te (kunnen) vangen.

Projecten

Implementatie wet- en regelgeving

Implementatie Wet- en regelgeving

De projectreeksen Walvis en WIA zijn jaren geleden in de boeken gezet. Inmiddels zijn meer actuele gegevens bekend waarbij onder meer de verschuiving van budgetten over jaren een rol speelt. De reeksen zijn op basis van die meest recente inzichten geactualiseerd.

Belangrijk is dat UWV ook met de nieuwe reeksen binnen de meerjarig afgesproken budgetten van respectievelijk € 360 en € 127 mln. blijft.

Voor het jaar 2007 is in deze tabel aansluiting gezocht bij de bedragen die zijn genoemd in het jaarplan UWV 2007 én de bedragen die in de budgetbrief 2007 zijn opgenomen.

Vernieuwingsbudget

De benodigde investeringen in de Vernieuwing worden in hoofdstuk 8.5.1 nader uitgewerkt.

Frictiekosten

De reeks voor frictiekosten (oud) is geactualiseerd op basis van de meest recente inzichten met betrekking tot het verloop van de boventaligheid in de komende jaren exclusief de Vernieuwing (zie hoofdstuk 7.1). Wij gaan er daarbij van uit dat een belangrijk deel van de toekomstige boventaligheid weliswaar valt in 2008 maar dat die reeds in 2007 zal moeten worden aangezegd. UWV heeft daarvoor (dus) in het jaar 2007 een financiële verplichting.

Voor wat betreft de frictiekosten blijven wij binnen het totale kader van € 390 mln. zoals dat destijds met SZW is afgesproken. Omdat voor het jaar 2007 in het jaarplan UWV 2007 én in de budgetbrief 2007 reeds een bedrag van € 762 mln. is opgenomen, is in bovenstaande reeks aansluiting gezocht bij dat bedrag. De frictiekosten (nieuw) worden in bovenstaande tabel als PM gemarkeerd. In hoofdstuk 8.5.2. wordt wel een voorlopige verdere doorrekening van deze kosten gepresenteerd. De frictiekosten (nieuw) vormen onderwerp van gesprek tussen SZW en UWV in het licht van de business case.

8.2 Meerjarig financieel kader (financiële gevolgen doen zich onvermijdelijk voor)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Verhoging IVA	5,45	PM	PM	PM	PM	PM
Kopjes/TW	2,25	PM	PM	PM	PM	PM
TRI	3	0,77	0,44	0,17	0	0
CBBS (uitspraak CRvB)	4,2	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Digitaal Verzekerdenbericht	8,34	8,1	30,4	13,2	8,8	8,8
Betrouwbaarheid niet-financiële informatievoorziening	2,3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Arbeidsadviseur		PM	PM	PM	PM	PM

Toelichting bij 8.2

Daar waar bedragen genoemd zijn, zijn deze gebaseerd op de meest recent beschikbare informatie bij UWV. Op onderdelen (zoals Digitaal Verzekerdenbericht) zijn die cijfers nog voorlopig omdat binnen UWV nog gewerkt wordt aan de (uitwerking van) nadere onderbouwing, respectievelijk precisering van de cijfers. Waar nog geen gegevens beschikbaar zijn over de financiële consequenties is de post op PM gezet.

Verhoging IVA:

Bij brief van 4/12/2006 is het budget voor 2007 (€ 5,45 mln.) inmiddels toegezegd. Het kostenniveau voor 2008 en volgende jaren zal begin 2007, op basis van de eerste realisaties, nader worden vastgesteld.

Kopjes/TW:

Bij brief van 5/12/2006 is het budget voor 2007 (€ 2,25 mln.) inmiddels toegezegd. UWV en SZW overleggen nog over de hoogte van het structurele kostenniveau vanaf 2008.

CBBS (uitspraak CRvB):

UWV heeft de claim voor deze extra uitvoeringskosten bij SZW neergelegd. SZW en UWV zijn op dit moment in een afrondend stadium van het overleg hierover.

Digitaal Verzekerdenbericht:

De hier genoemde cijferreeks is gebaseerd op de meest recente informatie opgesteld door de projectleiding. De kosten voor 2007 en 2008 hebben te maken met implementatie-/ontwikkelkosten. Vanaf 2009 bevatten de kosten ook een structureel kostendeel. De structurele kosten bedragen op termijn jaarlijks € 8,8 mln.

TRI:

De financiering voor het uitvoeren van de TRI vond in 2005 en 2006 rechtstreeks vanuit het ministerie van Financiën plaats. Voor de jaren 2007 en 2007 zal UWV dit meenemen in het reguliere deel van de uitvoeringskosten (budget daarvoor komt vanuit de onderuitputting 2006).

8.3 Door UWV gewenste verdere ontwikkelingen (nog ter bespreking)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Reïntegratiecoach	26	26	26	26	26	26
Reïntegratieactiviteiten zittend bestand WAO/WAZ	PM	PM	PM	PM	PM	PM

Toelichting bij 8.3

UWV heeft voor 2007 voor de re-integratiecoach 26 miljoen euro gevraagd. De minister heeft 14,3 miljoen euro toegekend. Dit is voldoende om 625 re-integratiecoaches in te zetten tot medio 2007. UWV zal de effectiviteit van de re-integratiecoaches en de klanttevredenheid monitoren en in de eerste helft van 2007 extern laten evalueren. Over de inhoud van de monitoring en evaluatie zullen SZW en UWV in 2007 jaar nadere afspraken maken. De uitkomsten van de evaluatie en de business case zullen worden benut om een besluit te nemen over de structurele inzet en (meerjarige) financiering van de re-integratiecoach.

UWV is voorstander van re-integratieactiviteiten met betrekking tot het zittend bestand WAO/WAZ.

8.4 Overig

Van de volgende ontwikkelingen is de financiële impact veelal nog onzeker.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Wetsvoorstel IOW	0	0	6	2	4	5
Boete- en maatregelenbesluit	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Eenmalige gegevensuitvraag	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Dagloonregels werknemersverzekeringen	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Digitaal Klantdossier	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Motie noorman: reïntegratieactiviteiten zittend bestand WW	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Wetsvoorstel basisregistraties inkomen en waarde onroerende zaak	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Verduidelijking regresrecht voor (overheids)werkgever en UWV	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Regeling "Dienstverlening aan huis"	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Procesgang vangnetters	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Vereenvoudiging maatman	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Verhaal kosten i.v.m. reïntegratie	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Wet + AMvB Inburgering	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Inkomensbesluit sociale verzekeringen en voorzieningen	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Initiatief wetsvoorstel Dwangsom bij niet tijdig beslissen	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Zwangere zelfstandigen	2	2	2	2	2	2
Levensloop voor uitkeringsgerechtigden	PM	PM	PM	PM	PM	PM

8.5 Financiële effecten van de Vernieuwing

8.5.1 Investerings

De Vernieuwing staat voor een totale vernieuwing van de processen binnen UWV. Daarbij speelt digitalisering een grote rol. Voor een succesvolle implementatie van de Vernieuwing zijn investeringen op het gebied van ICT noodzakelijk. Het betreft enerzijds investeringen op het terrein van infrastructurele voorzieningen, waaronder de bandbreedte van het netwerk en het elektronische archief. Anderzijds zijn investeringen nodig voor specifieke functionaliteiten ten behoeve van de kernfuncties, bijvoorbeeld voor het klantvolgsysteem SONAR en voor de dienstverlening via internet.

Algemeen kan gesteld worden, dat voor de Vernieuwing een goed functionerend en flexibel ICT-infrastructuur noodzakelijk is. De huidige ICT-infrastructuur is mede als gevolg van de fusie van de voormalige uitvoeringsinstellingen zeer gecompliceerd. Allereerst dient de infrastructuur met haar bijbehorende systeemcomplexen op een adequaat niveau te worden gebracht, zodat deze voor de komende jaren geschikt is voor verdergaande digitalisering. Denk hierbij aan de klantgerichte elektronische dienstverlening (digitaal waar mogelijk, persoonlijk waar moet) en het verder digitaliseren van de bedrijfsvoering (bijvoorbeeld digitaal dossier, openstelling buiten kantooruren ten behoeve van de dienstverlening via internet en segmentering van klantprocessen). Behalve de digitalisering zal UWV zich meer en meer ontwikkelen naar een gesloten bedrijfsvoering. Er worden investeringen gedaan om de principes van authentieke bronnen en eenmalig gegevensuitvraag te realiseren.

Specifiek voor uitkeren zullen er investeringen worden gedaan om vanuit de WIA te komen tot meerwettigheid en het realiseren van een systeemcomplex voor financieel afhandelen. Behalve het realiseren van het nieuwe bestand, speelt bij Uitkeren de migratie van het zittend bestand naar de multiwet-oplossingen. Dit vergt extra investeringen.

Bij Werk richten wij ons op de elektronische dienstverlening van een klantvolgsysteem over de keten heen (in samenwerking CWI met DKD en SONAR). Verder worden investeringen gedaan om

het proces matching verder te digitaliseren. Ook wordt er een functionaliteit voor werkgevers hierin meegenomen.

SMZ zal in het teken staan van het verder uniformeren en het optimaliseren van de primaire systeemondersteuning van de SMZ werkprocessen. Specifiek voor SMZ geldt dat er investeringen worden gedaan in kennistechnologie.

Samenvattend ontstaat de volgende investeringsbehoefte:

Algemeen	• Algemene integratie Instroom en Klantvolgsystemen	10
	• Messaging architectuur en integratie (ESB/SI)	5
	• Herziening netwerk infrastructuur	10
Instroom	• Portalen, digitaal dossier, content management	25
	• Uitbreiding Input/output management en Digitaal Archief	
	• Projectkosten voor telefonie (volgens PID)	6
UGD	• Migreren naar 2010 plateau voor ondersteuning van de visie voor met name Polis en uitfaseren BRS-en	45
Uitkeren	• WIA/meerwettigheid (volgens PID)	56,5
	• Per wetsmigratie 3x	45
	• Financieel afhandelen (pakket)	25
Werk	• Klantvolgsysteem (voor heel UWV)	10
	• Expertise systeem matching, inkoop pakket, werkgevers a/c mgt. En klantsegmentie (gedeeld met werk en instroom)	10
SMZ	• Contractregistratie en afhandelen pakket (voor heel UWV)	3
	• Expertise systeem, Agenda/Work Force Planning, (uitrol SMF) en kleinere zaken	10
TOTAAL		260
Reeds Beschikbaar	In het kader van Programma Walvis en WIA	100
Benodigd		160

In het kader van de lopende programma's Walvis en WIA is al circa 100 miljoen euro van het benodigde budget beschikbaar gesteld. De aanvullende investeringsaanvraag bedraagt daarmee 160 miljoen euro.

8.5.2 Frictiekosten

Besparingen

Hoewel de Vernieuwing primair gericht is op het bouwen aan een 'vernieuwd, klantgericht UWV' levert de Vernieuwing vanaf 2010 ook een structurele besparing op de reguliere uitvoeringskosten op.

In de besprekingen tussen SZW en UWV rond de Business Case zal dit verder aan de orde komen. De verwachting is dat de Vernieuwing netto circa acht tot tien procent besparingen op de uitvoeringskosten in de eindsituatie zal opleveren.

De interne besparingsdoelstelling wordt op vijftien procent gesteld om de kosten van de noodzakelijke en de eventuele tegenvallers zelf te kunnen financieren. De interne besparingsdoelstelling leidt tot een reductie van ongeveer 2.695 fte's. Deze reductie komt bovenop de reeds afgesproken daling van 2.200 fte's in 2008 en verder (zie hoofdstuk 7.1).

De personele reductie, in combinatie met de te verwachten frictie op grond van enerzijds wijzigingen van functies, anderzijds geografische aanpassingen (centralisatie en decentralisatie) zal in de praktijk hoger liggen. In het kader van het realiseren van de eerder afgesproken personele reductie zijn de bestaande vacatures opgevuld, wordt de externe capaciteit maximaal afgebouwd en zijn de ondergrenzen van de flexibele schil bereikt. Het is op dit moment nog niet mogelijk om aan te geven hoe dit gaat uitwerken voor het totale aantal medewerkers. De gevolgen van deze personele reductie zal zoveel als mogelijk worden opgevangen met het begeleiden van personeel via outplacement naar een positie elders op de arbeidsmarkt, of zal plaatsvinden via ouderenregelingen en overige sociaalplan regelingen.

Sociaal plan

De gemiddelde kosten van een boventallige medewerker (per fte), bij het maximaal doorlopen van de regelingen, bedraagt € 125.000. Ten opzichte van de eerder gehanteerde € 110.000 nemen de gemiddelde kosten van een boventallige toe naar € 125.000, mede als gevolg van het minder kunnen toepassen van de relatief goedkopere ouderenregeling (in verband met niet voldoen aan toetredingsvoorwaarden), loon- en prijsindexatie en gemiddeld langere dienstverbanden. De berekening van € 125.000 is gebaseerd op de regelingen conform het huidige sociaal plan met de assumptie dat het plan ook na 2008 dezelfde regelingen kent.

Echter rekening houdend met een reducerend effect als gevolg van de activerende werking van het sociaal plan schatten wij in dat de werkelijke kosten € 95.000 bedragen. Zo zal extra natuurlijk verloop optreden, mede als gevolg van de vertrekstimuleringsregelingen en zullen regelingen niet volledig worden doorlopen als gevolg van succesvol extern plaatsingsbeleid (outplacement). De kosten die samenhangen met deze extra boventalligheid bedragen € 256 mln. voor de periode 2008-2011. In deze berekening is uitgegaan van € 95.000 per boventallige.

De meerjarige frictiekosten (op basis van baten-lastenstelsel) ontwikkelen zich naar verwachting als volgt:

Jaren		2009	2010	2011	2012	Totaal
Reductie in fte's		575	1.050	1.070	p.m.	2.695
Kosten per boventallige	95.000					
Kosten voorziening (x mln)		54,6	99,8	101,6	p.m.	256,0

Als uitgangspunt is gehanteerd dat de boventalligheid wordt aangezegd in het jaar waarin de reductie wordt gerealiseerd. Als aanzegging plaatsvindt in het jaar voorafgaand aan de boventalligheid vallen de kosten voor de vorming van de voorziening een jaar eerder. Deze kosten komen bovenop de reeds met SZW besproken kosten voor het sociaal plan.

Overige frictiekosten

De personele daling vereist een afbouw van het huidige kantooroppervlak. Omdat UWV niet in staat is om de huisvesting in hetzelfde tempo af te bouwen als het personeel, treden er frictiekosten huisvesting op.

Deze frictiekosten huisvesting bedragen:

Jaren	2009	2010	2011	2012	Totaal
Personele krimp in fte's	575	1.050	1.070	p.m.	2.695
Ontstane leegstand x m2	12.650	23.100	23.540	p.m.	
Frictiekosten huisvesting (x 1 mln)					
Kosten 2009	4,7				4,7
Kosten 2010		8,6			13,3
Kosten 2011			8,7	p.m.	22,0
Totaal t/m 2012					40,0

De gehanteerde uitgangspunten voor deze frictiekostenberekening zijn:

- De norm per fte bedraagt 22 vierkante meter;
- De afbouw van ruimte als gevolg van de extra personele reductie van 2.695 FTE is niet binnen de bestaande huurcontracten op te vangen, omdat de huidige contracten vrijwel allemaal doorlopen tot in 2014;
- UWV verwacht de vrijgevallen huisvestingsruimtes niet te kunnen onderverhuren;

- Afkoop van huurcontracten zal slecht mogelijk zijn tegen 100% contractwaarde;
- De huurcontracten - die lopen tot en met 2014 - zijn afkoopbaar;
- Prijspeil op basis van 2007 tegen integrale kostprijs van € 371 per vierkante meter;
- Geen rekening is gehouden met concentratiebewegingen en haar investeringen om panden in zijn geheel leeg te kunnen managen en daarna af te stoten;
- In de berekening zijn de kosten geschat voor de periode tot en met 2011, conform de tijdshorizon van onze meerjarenplannen. Voor de periode na 2011 zullen wij bij de begroting van 2012 nader terugkomen op de frictiekosten leegstand voor 2012 en de jaren daarna, op basis van de dan aanwezige inzichten;

In het Meerjarenplan Huisvesting - wat zoals afgesproken met het ministerie van SZW op 13 april 2007 wordt geleverd - zal nader op deze kosten worden ingegaan.

8.5.3 Besparingen

Structurele effecten Vernieuwing

Hoewel de Vernieuwing primair gericht is op het bouwen aan een 'vernieuwd UWV' (zie hoofdstuk 4) levert de Vernieuwing vanaf 2010 ook een structurele besparing op de reguliere uitvoeringskosten op. In de besprekingen tussen SZW en UWV rond de business case zal dit verder aan de orde komen.

8.5.4 Randvoorwaarden

Randvoorwaarden voor het realiseren van de aangegeven besparingsdoelstellingen Vernieuwing (per 2010).

In het proces dat de ontwerpers met het adviesbureau AT Kearney hebben doorlopen is consensus bereikt over een aantal per 2010 te realiseren besparingsdoelstellingen.

De ontwerpers hebben zich gecommitteerd aan de voor hun kernfunctie geformuleerde targets, maar hebben daar wel een aantal voorwaarden aan verbonden waarvan de realisatie (deels of volledig) afhankelijk is.

Wij willen ten eerste het belang van de randvoorwaarden benadrukken. Het ontbreken van een integrale realisatie van de randvoorwaarden zal de voortgang van de Vernieuwing ernstig belemmeren zo niet het welslagen in de weg staan.

Cruciale randvoorwaarden zijn:

- Het beleidsprogramma van het kabinet moet de ruimte bieden om onze voornemens (ongehinderd) uit te kunnen voeren. Met andere woorden, geen grootschalige stelsel- of wetswijzigingen anders dan nu voorzien. En zelfs bij nieuwe, minder grootschalige, plannen zullen deze op hun consequenties voor het programma Vernieuwing moeten worden bezien.
- Het Vernieuwingsprogramma van UWV is een ketenbreed programma. Dat betekent dat de geformuleerde doelstellingen alleen gerealiseerd kunnen worden als de samenwerking met de ketenpartners (conform de huidige plateauplanningen) is gerealiseerd.
- De voorgestelde proceswijzigingen die voor een groot deel verantwoordelijk zullen zijn voor het realiseren van de opgevoerde besparingen zijn deels afhankelijk van deregulering van wet- en regelgeving.
- Het huidige UWV is een complexe organisatie en het ICT landschap is daar een afspiegeling van. De complexiteit van het ICT-landschap wordt nog versterkt door de effecten van de fusie op ICT-gebied. De voorgestelde Vernieuwing en de berekende effecten kunnen alleen gerealiseerd worden als het verandervermogen van de ICT organisatie daarvoor geschikt is.
- Het nieuwe UWV brengt voor de medewerkers grote veranderingen met zich mee. Het daadwerkelijk realiseren van dvernieuwing en veranderingen is mede afhankelijk van de motivatie, competenties en vaardigheden van de medewerkers die te maken krijgen met nieuwe taken, andere competenties, nieuwe functies of andere invulling van bestaande functies en de opbouw van de nieuwe organisatie naast de bestaande organisatie, waarbij per kernfunctie het tempo van volledige op- en afbouw varieert. Een adequate voorziening van de HR component is derhalve essentieel.
- De Vernieuwing zal forse besparingen realiseren, maar dat kan dat alleen als de benodigde investeringen ook op het aangegeven niveau gerealiseerd kunnen worden. Wijzigingen in het budget zullen meer dan proportionele gevolgen hebben.

Tot slot zijn er naast deze cruciale randvoorwaarden nog een aantal andere belangrijke randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden om de Vernieuwing te laten slagen, deze liggen vooral op het terrein van de interne organisatie. De belangrijkste onderdelen hiervan zijn een strakke processturing, een organisatiebreed gedragen procesvisie en prioriteitstelling, een daarop afgestemd projectportfoliomanagement, een eenduidige belegging van taken en verantwoordelijkheden, een ondersteunend organisatiemodel en een integraal aangestuurd transformatieprogramma.