

Proceshandreiking Herstelacties

Proceshandreiking met te volgen stappen in de verschillende fases van een herstelactie.

Doelgroep: adviseurs divisies, directies en SBK die te maken krijgen met het opzetten, uitvoeren, volgen en verantwoorden van herstelacties.

Er is een werkgroep geformeerd met aanspreekpunten van diverse organisatieonderdelen, dat dient als centraal punt voor herstelacties. Ook is er een digitaal verzamelpunt ingericht voor een totaaloverzicht van acties. FEZ kan dit gebruiken voor de financiële vraagstukken, SBK voor het contact met SZW.

Inhoud

Stappen	2
Communicatie	4
Besluitvorming	5
Contactpersonen	6

Stappen

STAP 1

In kaart brengen situatie en uitbrengen eerste advies door divisies/SBK

In stap 1 brengen we de situatie in kaart en formuleren we oplossingsrichtingen.

We ondernemen in elk geval deze acties:

- Situatie en omvang in kaart brengen
- In principe is de divisie waar het zwaartepunt van de actie ligt in de lead.
- Inlichten contactpersonen alle divisies/directies¹. Richt vervolgens een werkgroep op.
- Maatregelen formuleren en waar mogelijk treffen om te leren van de (eventuele) fout en soortgelijke situaties in het vervolg te voorkomen²
- Afstemmen over advies herstelactie, inclusief inschatting niveau besluitvormingsmandaat³.
- Onderdeel van de afstemming kan zijn het consulteren van belangenorganisaties zoals Cliëntenraad, werknemers-/werkgeversorganisaties en andere mogelijk betrokken overheidsorganisaties (bijvoorbeeld VNG/Belastingdienst)
- Het advies beslaat minimaal:
 1. een omschrijving van de doelgroep
 2. het juridisch kader
 3. het financieel aspect voor cliënten, werkgevers, grote geldstroom en andere belanghebbenden
 4. het capaciteitsvraagstuk
 5. voorgenomen communicatie, contact en vormgeving relatie met de doelgroep
 6. overige relevante informatie

STAP 2

Besluit over vormgeving⁴

In deze stap vindt de voorlegging en besluitvorming plaats. Het kan raadzaam zijn om eerst de informele route te bewandelen voordat er formele besluiten worden genomen. Ook kunnen er meerdere momenten zijn waarop een voornemen tot herstelactie wordt voorgelegd. Dit is afhankelijk van de specifieke herstelactie en de interne afstemming met de werkgroep.

STAP 2A

Besluit DT's

De DT's bespreken de situatie en het advies.

Bij besluitvormingsmandaat DT:

- DT beslist over actie
- Divisie/directie informeert RvB over besluit, in afstemming met SBK

Bij besluitvormingsmandaat RvB of RvB en minister SZW:

DT neemt kennis van advies aan RvB en verrijkt dit indien nodig, voordat het wordt voorgelegd aan de RvB.

¹ Er is een vaste groep contactpersonen per directie/divisie vastgesteld die altijd wordt geraadpleegd. Zie pagina 3.

² Dit is een parallel proces dat naast of na de herstelactie plaatsvindt, volgens het UWV-brede kwaliteitsmanagementbeleid

³ Zie hiervoor de UWV Gedragslijn Herstelacties 2024

⁴ Afhankelijk van de kenmerken van een herstelactie onderscheidt UWV verschillende besluitvormingstrajecten, zie daarvoor pagina 3.

STAP 2B

Besluitvorming RvB

De RvB bespreekt de situatie en het advies.

Bij besluitvormingsmandaat DT

- RvB neemt (voorgenomen) besluit DT ter kennisgeving aan, of stuurt bij indien RvB dit nodig acht
- Indien van toepassing informeert SBK SZW over besluit

Bij besluitvormingsmandaat RvB

- RvB beslist over actie
- SBK informeert SZW over besluit

Bij besluitvormingsmandaat bij RvB én minister van SZW:

- Wanneer de RvB beslist tot een scenario waarop de minister akkoord moet geven, schrijft SBK met SZW een nota aan de minister met verzoek tot besluit
- RvB onderhoudt, indien van toepassing, contact minister

Stap 3

Uitvoeren actie

Tijdens deze stap vindt de uitvoering van de herstelactie plaats. Onder 'uitvoering' vallen verschillende onderdelen:

- Opzetten (project)structuur, inclusief plan van aanpak. Dit is onder meer op basis van stap 1 en 2.
- Moment van go/no-go. Dit zal veelal op DT/MT niveau plaatsvinden.
- Het daadwerkelijk oppakken van de betreffende dossiers.
- Creëer managementinformatie waarmee stakeholders geïnformeerd worden. Denk hierbij aan de voortgang van de actie(s), de aantallen dossiers die zijn beoordeeld en de bedragen die zijn nabetaald of nog moeten worden nabetaald (besluit is wel genomen, opdracht tot betaling is nog niet gegeven), worden teruggevorderd of worden afgeboekt. Ook de dossiers die nog beoordeeld moeten worden inclusief een schatting van het gemiddelde bedrag per dossier.

Stap 4

Evalueren

De divisie die in de lead is, zal de evaluatie van de herstelactie opzetten en uitvoeren. In de evaluatie wordt in elk geval aandacht besteed aan:

- Hoe cliënten de herstelactie en de communicatie met UWV hebben ervaren en lessen te trekken voor de dienstverlening
- Hoe het interne proces is gegaan
- De beheersmaatregelen zoals vastgesteld tijdens stap 1 om de fout te verhelpen en soortgelijke situaties in de toekomst te voorkomen.

Het kan zijn dat de afgesproken beheersmaatregelen tijdens een eerste evaluatie nog niet zijn geïmplementeerd. In dat geval kan er uiteraard ook een tweede of eventueel derde evaluatie plaatsvinden. Zaak is in ieder geval dat de eerste evaluatie niet te lang op zich laat wachten.

Hier kunnen we in de loop van de tijd nog meer invulling aan geven.

Communicatie

parallel aan alle bovenstaande stappen

Als sprake is van een herstelactie (met mogelijk grote impact op publieke opinie), spreekt Directie Communicatie van een 'issue'. Issuemanagement is dan aan zet om de communicatie-aanpak op te zetten. Dit gebeurt in een brede communicatie-werkgroep (met in de basis adviseurs van Issuemanagement, Wordvoering, PA, C&A en issue-eigenaar SBK) vorm te geven en de gezamenlijke communicatie-strategie af te stemmen.

- *Regie*: Issuemanagement pakt de regie, bewaakt en coördineert de opzet en uitvoering van de gezamenlijke strategische communicatie (via een kapstokverhaal) richting alle deelnemers.
- *Kapstokverhaal*: het kapstokverhaal is de uitkomst van de afgestemde brede communicatieve aanpak, met strategisch narratief, kenboodschappen, Q&A en gezamenlijke aanpak waar iedere betrokken discipline aan bijdraagt.
- *Intern + extern*: het kapstokverhaal vormt de basis voor de brede communicatie rond het issue voor interne en externe communicatie. Vanuit die gezamenlijke basis pakken de betrokken medewerkers van Wordvoering, PA, C&A en divisies (in afstemming met elkaar) de eigen uitwerking en uitvoering op van hun werkzaamheden.

Besluitvorming

Afhankelijk van de kenmerken van een herstelactie onderscheidt UWV verschillende besluitvormingstrajecten.

1. Besluitvorming vindt plaats door de divisiedirectie wanneer:

de herstelactie past binnen wet- en regelgeving en de bevoegdheid van UWV en de impact op de organisatie gering is en de politieke gevoeligheid beperkt is.

2. Besluitvorming vindt plaats door de Raad van Bestuur wanneer:

de herstelactie past binnen wet- en regelgeving en de bevoegdheid van UWV en de impact op de organisatie groot is of de politieke gevoeligheid groot is.

3. Besluitvorming vindt plaats door de Raad van Bestuur en minister van SZW wanneer:

de herstelactie niet past binnen wet- en regelgeving of de taken en bevoegdheden van UWV; of de herstelactie heeft naar verwachting een grote impact op cliënten; of de herstelactie doet een groot beroep op de grote geldstroom.

UWV legt in deze gevallen een voorgenomen besluit ter akkoord voor aan de minister en zorgt in de totstandkoming voor afstemming met ambtelijk SZW.

Toelichting

De Raad van Bestuur wordt altijd geïnformeerd over een herstelactie, indien van toepassing informeert SBK SZW. Afhankelijk van de eigenschappen van een actie, besluiten de divisie of directiedirecteuren óf de Raad van Bestuur óf de Raad van Bestuur én de minister van SZW over een actie.

1. De voorgenomen actie beslaat bijvoorbeeld één organisatieonderdeel of de verwachte capaciteitsinzet levert geen problemen op. Dit is niet limitatief, er kunnen meer aspecten zijn die maken dat de impact op de organisatie laag is.

De voorgenomen actie heeft beperkte politieke gevoeligheid. Dit is bijvoorbeeld het geval als het een kleine groep betreft met minimale (financiële) gevolgen. Dit is echter niet zo eenvoudig vast te stellen en vraagt een inschatting per geval.

2. De voorgenomen actie beslaat bijvoorbeeld meerdere divisies, er zijn zorgen over de uitvoerbaarheid en/of het gemiddelde bedrag per cliënt is hoog. Dit is niet limitatief, er kunnen meer aspecten zijn die maken dat de impact op de organisatie hoog is.

De voorgenomen actie heeft grote politieke gevoeligheid. Dit is bijvoorbeeld het geval als het een grote (kwetsbare) groep betreft, er grote financiële gevolgen zijn of de onderliggende oorzaak een langere historie heeft. Dit is echter niet zo eenvoudig vast te stellen en vraagt een inschatting per geval

3. Wanneer de Raad van Bestuur beslist tot een scenario waarop de minister SZW akkoord moet geven, schrijft SBK met SZW een nota aan de minister met verzoek tot besluit. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer de voorgenomen actie een groot beroep doet op de grote geldstroom als er bijvoorbeeld in totaal een groot bedrag wordt teruggevorderd, kwijtgescholden of nabetaald. De situaties genoemd onder 2 kunnen hier ook van toepassing zijn.

De Raad van Bestuur neemt een voorgenomen besluit dat ter goedkeuring/toestemming aan de minister SZW wordt voorgelegd.

Contactpersonen

Uitkeren:	[Redacted]
DHH:	[Redacted]
SMZ:	[Redacted]
WB:	[Redacted]
JKC:	[Redacted]
FEZ:	[Redacted]
SBK:	[Redacted]
K&S:	[Redacted]
Communicatie:	[Redacted]