

CONCEPT: LESSEN UIT INCIDENTEN EN SUCCESSEN

Deze analyse is opgesteld door ABD. In verband met het versturen van de stukken naar de driehoek FJZ/UHB/I&S is deze versie nog niet tegen gelezen en gecontroleerd.

De relatie tussen politiek en de uitvoering

1. *De uitvoering wordt door de politiek niet tijdig meegenomen bij de vorming van wet en regelgeving. De haalbaarheid van nieuwe initiatieven blijft hierdoor in de politieke discussie vaak onderbelicht. Uitvoeringstoetsen worden onvoldoende meegenomen in de besluitvorming. De uitvoerbaarheid legt het hiermee af tegenover het zo spoedig mogelijk realiseren van de politiek wens. Dit stelt uitvoeringsorganisaties voor een lastige opgave. Vaak niet zonder risico's voor de dienstverlening richting burgers, bedrijven en instellingen. Soms staan dienstverlening en handhaving door politieke wensen op gespannen voet. De uitvoering blijkt niet altijd voldoende in staat om zich kritisch op te stellen tegenover de politiek. Het effect van een 'dienstbare' cultuur moet daarbij niet worden onderschat. Echter wordt de uitvoering, daar waar zij risico's aankaart, ook nog niet altijd serieus genomen. Niet alleen door de politiek, maar ook door opdrachtgever en eigenaar.*
2. *De casus van de belastingdienst rondom de fraude door Bulgaren (C1), laat zien hoe er spanning kan optreden tussen dienstverlening en fraudebestrijding als in het ontwerp van wetgeving daar onvoldoende rekenschap van wordt gegeven. Daarmee ontstaan in de praktijk van de uitvoering risico's die na het incident hebben geleid tot reparatie. Het is aan te nemen dat een zorgvuldige politieke weging vooraf dit had kunnen voorkomen.*
3. *Bij de invoering van de trekkingsrechten PGB was er 'wensdenken' bij SVB, de opdrachtgever en de politiek. Er waren diverse signalen dat de invoering niet vlekkeloos zou kunnen verlopen en er was een korte tijd tussen afronding wetgevingstraject en inwerkingtreding. Goed werkende instrumenten als de uitvoeringstoets zijn in de voorbereiding onvoldoende gebruikt en benut (C2). De ervaring met de invoering van de Wet Woonlandbeginsel door de SVB laat het belang zien dat uitvoeringsorganisaties de ruimte moeten krijgen en nemen om indien nodig dwingend en zo onafhankelijk mogelijk advies te kunnen uitbrengen (C3).*
4. *De politieke wens in de Fraudewet was het handhavingsinstrumentarium van UWV, SVB en Inspectie SZW te versterken. De preventieve werking van boetes werd versterkt door een aantal overtredingen direct beboetbaar te maken, de initiële boetes te verhogen met 100% en een systeem in te voeren van verhoging van de boetehoogte bij herhaling van de overtreding. De boetehoogte voor de overtreding inlichtingenplicht verhoogde van 10% van het benadeelde bedrag naar 100% van het benadeelde bedrag. Reeds voor de invoering van de Fraudewet 2013 werd door UWV gewaarschuwd voor de disproportionaliteit tussen de overtreding en de opgelegde boete en de handhaafbaarheid voor de rechter. Het politieke klimaat was in die periode gericht op repressie en afschrikken. De rechter vond de wet disproportioneel in verhouding tot de ernst van de overtreding. Hij vond bovendien een persoonlijke afweging nodig waarmee de mate van verwijtbaarheid werd betrokken (meer discretionaire ruimte voor de boeteoplegger). Bij de reparatiewet werd bovendien het geven van een waarschuwing bij de eerste overtreding verplicht, waardoor pas bij de tweede overtreding een boete kan worden opgelegd. Bij SVB werd door de rechter ook een aantal correcties op het nieuwe boete-instrumentarium doorgevoerd. De jurisprudentie en reparatiewet betekende extra werk voor de uitvoeringsorganisaties omdat boetebeschikkingen moesten worden herzien. Les is bij het boete-instrumentarium de proportionaliteit zwaarder mee te laten wegen. Les was hier ook om spoedwetgeving en versnelling van wetstrajecten te vermijden omdat het te vaak leidt tot reparatie-acties nadien (C4, C5). Ook bij de WW-fraude bij het UWV is dit te zien (C12).*

De relatie tussen opdrachtgever, eigenaar en de uitvoering

5. *De samenwerking binnen de driehoek van opdrachtgever, opdrachtnemer en eigenaar blijft in ontwikkeling, maar functioneert nog niet altijd zoals bedoeld Sturingsmodellen zijn naar aanleiding van incidenten aangescherpt. Beleidsdirecties en uitvoeringsorganisaties weten elkaar vaker en eerder te vinden. Opdrachtnemer, opdrachtgever en eigenaar pakken echter nog niet altijd hun verantwoordelijkheid. Vaak niet zonder risico's voor de dienstverlening richting de burgers, bedrijven en instellingen. Dienstverlening en capaciteit staan op gespannen voet. Daar waar opdrachtgever en eigenaar de dienstverlening moeten waarborgen*

mist een integrale benadering. De opeenstapeling van taakstellingen en vaak afgeschaalde capaciteit worden niet als geheel gezien. Echter worden kwaliteitseisen aan de dienstverlening niet bijgesteld. Sturing vindt eerder plaats op de uitkomst, dan op de impact van het resultaat.

6. Er is een grote politieke ambitie op het terrein van de sociale zekerheid. Voor een succesvolle implementatie van wet- en regelgeving (bij het UWV ging het om jaarlijks ¼ van het totale veranderbudget) is een structureel gesprek tussen SZW en UWV noodzakelijk (C7). Er is ruimte is nodig voor vernieuwing en investering in continuïteit. Daarbij moet gekeken worden naar de balans tussen taken en middelen waarbij een afweging wordt gemaakt of de uitvoeringsorganisatie niet onevenredig wordt belast. Bij wisselende politieke ambities is een productieve bestuurlijke dialoog en een zakelijke aansturing nodig (C8). De gevolgen voor de burger door een gebrek aan een integrale benadering komen naar voren bij de bezuinigen op de belastingtelefoon. Door te werken met uitzendkrachten werd de bereikbaarheid van de BLD minder wat leidde tot lange wachttijden, verminderde bereikbaarheid en frustratie bij bellers (C9). Een dergelijke situatie waar er sprake is geweest van een verminderd dienstverleningsniveau door een tekort aan capaciteit heeft zich tevens voorgedaan bij DUO (C10). In de relatie tussen DUO en OCW is echter ook een positieve ontwikkeling te zien. Hiervan is de samenwerking tussen het departement en DUO bij de eenmalige bekostiging van lerarsalarissen een sterk voorbeeld. Deze casus laat zien dat elkaar tijdig te betrekken, snel en zorgvuldig uitvoering kan worden gegeven aan gezamenlijke uitdagingen (C11).

De relatie tussen bedrijfsvoering en dienstverlening

7. *De wijze waarop uitvoeringsorganisaties vormgeven aan hun taakstellingen, zowel onzichtbaar als zichtbaar, werken per definitie door in de dienstverlening aan de burger. Door gebruik te maken van zowel intern beschikbare als externe expertise, hebben organisaties hun werkprocessen aangepast ten behoeve van de dienstverlening. Continue leren van binnen en buiten en het investeren in de ontwikkeling van medewerkers loont voor de afnemer. De ruimte hiervoor is echter beperkt. Zowel nieuwe als wijzigende taakstellingen zetten druk op de beschikbare capaciteit. Op het gebied van ketensamenwerking laat de uitvoering soms nog steken vallen en zoekt zij nog onvoldoende aansluiting. Daar waar uitvoeringsorganisaties proactief ketenpartners op te zoeken aan de achterkant van de bedrijfsvoering, maakt zij echter grote slagen richting de burger. Ook het creëren van meer discretionaire ruimte voor eerstelijnsmedewerkers kan de dienstverlening richting burgers (en bedrijven) ten goede komen. Met behulp van ICT-middelen heeft de uitvoering tevens grote slagen kunnen maken in de dienstverlening richting de burger. Hierbij wordt echter wel steeds vaker het spanningsveld tussen digitale dienstverlening en privacy-wetgeving tastbaar. Vooral daar waar het maatwerk aan de 'achterkant' van de dienstverlening betreft. Daarnaast moet in het directe contact met de burger (aan de voorkant) geen sprake zijn van alleen 'digitaal, tenzij' dienstverleningsconcepten. De burger heeft behoefte aan dienstverlening via verschillende kanalen.*
8. Uitvoeringsorganisaties functioneren over het algemeen goed. De AR (2016) heeft over het UWV geconcludeerd dat de snelheid waarmee het UWV overgaat tot betaling is toegenomen, de rechtmatigheid is verder gestegen en de kanttevredenheid op een goed niveau is gebleken. In tijden van werkloosheid en bezuinigingen geen geringe prestatie, de dienstverlening tijdens de economische crisis bleef op niveau door fors op te schalen (C8, C15). Het programma dienstverlening studiefinanciering heeft geleid tot de klant achter de knoppen en gaf daarmee gestalte aan het dienstverleningsconcept 'selfservice klant' (C23). De voor ingevulde aangifte heeft geleid tot groter gemak en administratieve lastenverlichting voor de burger en minder kans dat de burger fouten maakt (C24). Met de basisadministratie volksverzekeringen van de SVB krijgt de burger inzicht in zijn sociale zekerheidspositie via portals als pensioenoverzicht.nl zonder dat de burger overigens iets merkt van welke organisatie dit aan de achterkant vergt (C19).
9. Belangrijke leereffecten zijn te zien bij het over de schutting kijken bij anderen, ook in het buitenland (C24). Ook intern actief ervaringen delen in de organisatie werpt zijn vruchten af (C13, C14). De wervingscampagne van de belastingdienst is good practice waar andere uitvoerders hun voordeel mee kunnen doen. Maar ook naar binnen kijken loont (C33). Als uitvoeringsorganisatie wordt je aan gesproken op je verantwoordelijkheid om de beginselen van evenredigheid en proportionaliteit in individuele gevallen te borgen en kun je niet simpelweg de wet naar de letter uitvoeren (Fraudewet-UWV/SVB). Bij medewerkers van SVB

leefde in deze casus het gevoel van 'onbedoelde benadeling' van burgers. Als er signalen over schrijnende situaties uit de organisatie zijn dan moet er ruimte zijn voor dialoog, intern maar ook richting opdrachtgever. Die aanpak om collega's casuïstiek met elkaar te laten delen werkt goed bij de Garage de Bedoeling (C20). Medewerkers geven aan dat het onderling bespreekbaar maken van dilemma's hun werk waardevol maakt. Bovendien bleek dat de oplossing vaak binnen de eigen organisatie gevonden kan worden. Lef om op zoek te gaan naar de kortetermijnoplossing (fix) en ondertussen te werken aan een oplossing voor de lange termijn (solve). De SVB heeft vastgehouden aan het uitgangspunt dat met digitale toepassingen er ruimte moet blijven voor persoonlijk contact. Kosten die je bespaart door te automatiseren investeren in randvoorwaarden op andere gebieden van dienstverlening. Met als resultaat een aantoonbaar stabiele hoge klanttevredenheid. Het werken in serviceteams per wet/taak/regeling is hierbij behulpzaam gebleken; alle medewerkers hebben toegang tot alle dossiers en kunnen vragen direct behandelen. Er wordt door SVB geïnvesteerd in continue opleiding van medewerkers in dienstverlening (C18).

10. De loonaangifteketen is een van de grootste informatieketens van de overheid met de Belastingdienst, UWV en CBS als eigenaren. Hierdoor besparen bedrijven op de administratieve lasten en de overheid op de uitvoeringskosten. Burgers kunnen gemakkelijker aan hun verplichtingen voldoen en rechten claimen. Ketensamenwerking is complex; aan de ketentafel neemt ieder de eigen organisatierationaliteit mee. Het samenwerken in ketens en het werken aan een gezamenlijke doelstelling betekent per definitie dat de eigen autonomie van de organisaties minder groot wordt (C16). Ketensamenwerking heeft echter ook belangrijke voordelen, zoals blijkt uit de samenwerking tussen UWV, Belastingdienst en CBS in de Loonaangifteketen. Ook bij de trekkingsrechten PGB bleek dat het loont om te investeren op de uitvoeringssamenwerking tussen betrokken instanties in de PGB-keten (C2). Nationale wetgeving kent steeds vaker internationale raakvlakken/effecten, van belang om ook daar bij de uitvoering in een vroeg stadium rekening mee te houden (C3). Bij de toekenning van de ALO-kop (C17) kregen burgers in feite de rekening gepresenteerd van de uitvoeringsproblemen in de keten wat soms leidde tot hoge terugvorderingen. Het laat het belang zien om als opdrachtgever en uitvoerders meer vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid te denken (1 overheid). Trek bij ketensamenwerking samen op bij de uitvoeringstoets en zorg ervoor dat wetsvoorstellen 'van deur tot deur' worden geanalyseerd of sturing, processen en gegevensuitwisselingen hierop toegerust zijn, vooral als er meer instanties betrokken zijn (C17). Wat is de bedoeling van de regeling voor burgers?
11. Dat bij risicoselectie ICT een uitstekend hulpmiddel kan zijn laat het succes van de selectiemodules bij de BLD zien die jaarlijks 12 miljoen aangiften bekijken en ook de app bij de douane voor de risicodatabase (C12, C35). De aanpak met risicosessies, data-analyse en vereenvoudiging meldingsprocedures wordt door het UWV doorontwikkeld om de verhoogde kans op ongeoorloofd verblijf buiten NL en verwijtbare werkloosheid te kunnen voorspellen. Met de ontwikkeling van de basisadministratie volksverzekeringen door de SVB is in de luwte een systeem ontwikkeld waarmee instanties actief en integraal kunnen informeren over(nalaten) van rechten en plichten zoals het opsporen van niet-gebruik AOW (C19). De wens om dienstverlening meer op maat en proactief te realiseren op basis van ICT-middelen staat regelmatig op gespannen voet met compliance wetgeving. De behoefte aan maatwerk en de privacywetgeving schuren. Bij de casus tracking mails van DUO (C21) was een les om ondubbelzinnig toestemming te vragen (AVG) en in de communicatie naar gebruikers duidelijk maken waarom bepaalde instrumenten worden ingezet. Dit speelde ook bij het opvragen van reisgegevens van studenten (C36), goed om standaard afspraken over gegevensbescherming te laten toetsen door [redacted]. Een voorbeeld waarbij met beschikbare gegevens succesvol een meer gepersonaliseerde dienstverlening is gerealiseerd komt terug in de casus over het winnen van de GoudenOor Award door DUO (C22).

ICT

12. *Ten aanzien van de regie op- en de beheersbaarheid van ICT-trajecten zijn er leerpunten in de interactie tussen opdrachtgever, opdrachtnemer en eigenaar. Complexiteit heeft een negatief effect op de beheersbaarheid van ICT-trajecten, zeker wanneer deze door wijzigingen binnen een lopend traject toeneemt. Hiertoe moet de opdrachtverstrekking voor ICT-trajecten plaatsvinden op basis van een gedegen businesscase met een afgebakende scope. De driehoek moet er continue voor waken dat door een opeenstapeling van (politiek) taakstellingen een onbeheersbaar ICT-traject ontstaat. Het afstemmen van een 'beleidsfreeze' of 'beleidstemporisering' kan hieraan bijdragen. Het loont immers om ICT-trajecten op te breken*

in behapbare stukken. Het tempo van het wet- en regelgevingsproces, moet dit dan echter wel toestaan. Ook door waar mogelijk te kiezen voor standaard ICT-oplossingen (applicaties) kan de beheersbaarheid worden vergroot. De afhankelijkheid van leveranciers en externe expertise blijkt nog te groot. Door een gebrek aan interne ICT-kennis is het voor de uitvoering vaak moeilijk gebleken om de regie binnen ICT-trajecten te behouden.

13. *Ten aanzien van de implementatie blijkt dat een 'big bang' niet loont voor de dienstverlening. De burger moet niet het slachtoffer worden van kinderziektes. De uitvoering heeft hiervan geleerd. Zij ruimt nu vaker de tijd in voor het zorgvuldig testen van applicaties, ook in ketenverband. De implementatie geschiedt vervolgens op pilot-basis. Bestuurlijk commitment vanuit de opdrachtgever gedurende het traject bevordert zowel een spoedige als een zorgvuldige realisatie van ICT-trajecten.*
14. *Ten aanzien van het onderhoud van ICT-middelen zijn er ook leerpunten binnen de driehoek van opdrachtgever, opdrachtnemer en eigenaar. In een realiteit waarin ICT-middelen en dienstverlening verweven zijn, mist ook hier een integrale benadering. Onderhoud en vernieuwing krijgen veelal minder prioriteit dan de implementatie van nieuw beleid en richtlijnen. Het niet structureel onderhouden of tijdig vervangen van ICT-middelen vormt directe risico's voor de dienstverlening richting de burger. Het loont daarom om binnen de driehoek het gesprek over ICT-middelen vorm te geven aan de hand van een informatieplan.*
15. De opbrengst van ICT is overwegend positief, zo kon het UWV door digitalisering/automatisering van processen tijdens de economische crisis fors opschalen zonder dat er 'rijen bij de balies' ontstonden (C15). De complexiteit van de ontwikkeling van ICT-systemen voor meerdere regelingen brengt evenwel risico's met zich mee als onvoldoende wordt gestuurd op standaardisatie van ICT-middelen, zowel van het pakket als de aanpak. Daarbij kan ook worden gedacht aan standaardisatie van onderdelen van beleid of wet- en regelgeving. Bij de belastingdienst heeft de politieke aandacht voor de diverse ICT-incidenten geleid tot het anders inrichten van de governance (C6, C25).
16. Van de ervaringen met een groot ICT-project voor de WAI is geleerd dat een 'big bang' niet werkt, UWV heeft geleerd dat er meer gestuurd moet worden op ICT-projecten door een scherpere fasering in de plannen waarbij kort cyclisch de voortgang wordt gevolgd (C28). Daarnaast is gedegen portfoliomanagement essentieel om de sturing op ICT-projecten vorm te geven. De ervaring van de SVB met de ontwikkeling van een Multi-Regelingen-Systeem (C30) is soortgelijk. Stapsgewijze invoering (proefdraaien met kleinere groepen, gefaseerde invoering nieuwe gegevens) is zowel bij PVS bij DUO (C23), 1 UBO bij UWV (C27), vAKWerk bij SVB (C31) als bij de VIA bij de Belastingdienst (C26) een belangrijke succesfactor gebleken. Doelgroep communicatie tijdens de implementatie loont (C23), door de noodzaak van '1 maand dicht' goed te communiceren was daarover geen ophef. Intern is van belang om IT-projecten uit te voeren op basis van een businesswens en eigen mensen, met name op regieposities te hebben. Daar moet dan wel de juiste expertise voor in huis zijn (C30, C33) en de rol van kritische tegendenker zijn belegd (C31). Bij het UWV en SZW wordt in de beleidsfase nauwer samengewerkt met meer aandacht voor ICT-aspecten. Ook is bij SZW steeds meer aandacht voor de gevolgen van stapeling van beleid; niet alles kan tegelijk. Bij 1 UBO is een beleidsfreeze afgesproken tussen SZW en UWV wat goed heeft gewerkt (C27).
17. Voor uitvoeringsorganisaties is het niet makkelijk om prioriteiten en de druk op ICT helder inzichtelijk te maken voor de departementen, het UWV-Informatieplan waarin de ICT-opgave van het UWV in wordt beschreven is daarbij erg behulpzaam gebleken. Via het UWV-informatieplan kan de buitenwereld (SWZ, TK, stakeholders, media) goed worden meegenomen in de koers op het gebied van informatievoorziening (C29). Eenzelfde les kan worden getrokken uit de introductie van LCM bij DUO als middel voor een structureel gesprek over het applicatielandschap (C32).

Fusies

18. Voor een geslaagde fusie is tijd een aandacht nodig (C35). Verschillende culturen en achtergrond moeten overbrugd worden waarbij dislocatie een hardnekkig probleem is gebleken. Helpend bij DUO was dat een deel van de gefuseerde organisaties dezelfde klantgroepen had wat zorgde voor de noodzakelijke verbinding. Ook de versmelting van het ICT-landschap (bij het UWV van 600 naar 300 applicaties) kost veel tijd. Daarnaast heeft dit ertoe geleid dat er een periode noodgedwongen minder aandacht was voor continuïteit van het ICT-landschap. In de periode 2002-2018 zijn bij het UWV de uitvoeringskosten fors verlaagd en

wordt meer werk gedaan met minder mensen (van 23.500 fte in 2004 naar 15.400 in 2018) (C34).

VERWIJZINGEN IN TEKST NAAR CASES

1. BLD – Bulgarenfraude
2. SVB – PGB
3. SVB – Woonlandbeginsel
4. UWV – Fraudewet
5. SVB – Fraudewet
6. BLD – Uitstroomregeling
7. UWV – W&R
8. UWV – Fusie
9. BLD – BelTel
10. DUO – Tel
11. DUO – Bekostiging
12. UWV – WW-Fraude
13. BLD – Wodka
14. BLD – FIOD
15. UWV – Continuïteit
16. UWV – Loonaangifte
17. SVB – ALO
18. SVB – Dienstverlening
19. SVB – Basisadministratie
20. SVB – Garage
21. DUO – Trackingmails
22. DUO – Award
23. DUO – PVS
24. BLD – VIA
25. BLD – ETM
26. BLD – VIA
27. UWV – 1UBO
28. UWV – WIA
29. UWV – UIP
30. SVB – MRS
31. SVB – vAKWerk
32. DUO – LCM
33. BLD – Werving
34. UWV – Fusie
35. DUO – Fusie
36. DUO – reisgegevens

SHORTLIST INCIDENTEN EN SUCCESSEN

BD

Successen Belastingdienst:

1. VIA / OLAV

Vooringevulde Aangifte en Online Aangifte Voorziening, in combinatie met de tijdige verwerking van de jaarlijkse wetwijzigingen in het systeem en het behalen van de garantietermijn. Ca. 9 miljoen aanslagen.

2. Selectiemodules en –systemen

De modules waarbij wordt beoordeeld of er risico is op fraude bij een aangifte. Algemene Rekenkamer heeft hier complimenten over uitgesproken. Ca. 12 miljoen aangiften.

3. Onderschepping 90.000 flessen wodka voor Noord-Korea door Douane

Als voorbeeld van de succesvolle opsporingsstrategie.

4. FIOD opsporingsstrategie

De FIOD heeft de strategie gewijzigd en is actiever gaan opsporen, met groot succes.

5. Werving

Grootschalige wervingscampagne. De selectieboulevard waarbij sollicitanten binnen één dag hun sollicitatiegesprek en beslissing hierop hebben was succesvol. In 2018 is 1500fte binnengestroomd.

Incidenten Belastingdienst (op datum van aanvang politieke belangstelling, bij benadering)

1. ETM (2010-2019)

Ontwikkeling ICT-systeem Enterprise Tax Management (ETM) in samenwerking met Oracle. Is alleen voor kleinere middelen gebruikt, ondanks de intentie om het ook voor massale processen te gebruiken.

2. 'Bulgarenfaude' (2013-2014)

Fraude uitgevoerd door een criminele organisatie die voor Bulgaarse ingezetenen onterecht toeslagen aanvraag. Van de aangevraagde €10 miljoen heeft de Belastingdienst circa €5,6 miljoen uitgekeerd. De leiders van de organisatie zijn veroordeeld, maar de gelden waren moeilijk terug te vorderen.

3. Uitstroomregeling (2016-2019)

Financiële regeling om personeel in functies die in de toekomst komen te vervallen de mogelijkheid te bieden vrijwillig de dienst te verlaten. De regeling werd echter gebruikt door personeel op andere functies en was populairder dan beoogd.

4. BelTel overbelast (2018)

De BelastingTelefoon was minder bereikbaar dan het afgesproken beschikbaarheidspercentage.

5. Bezwaarschriften (2018-2019)

Achterstanden in de verwerking van de bezwaarschriften inkomensheffing en omzetbelasting, voornamelijk door capaciteitsproblemen.

UWV

Incidenten UWV

- 1. WIA-traject / voorbeeld van een groot mislukt ICT-project:** heeft geleid tot werken met UWV Projectmanagement en succesvol Portfoliomanagement.
- 2. Storingen werk.nl en uww.nl in 2014/2015:** bezuinigingen en Redesign (versnelde implementatie digitale dienstverlening), implementatie grote W&R (WWZ, P-wet) / te weinig aandacht besteed aan continuïteit en stabiliteit / tijdig vernieuwen.
- 3. Incidenten rondom handhaving:** druk nav incidenten / in het verleden jobcoachfraude; recentere Fraude WW. Fraude WW: belang om goede prioritering te hebben en hier het gesprek met de opdrachtgever over te voeren.
- 4. Fraudewet:** UWV heeft onder druk een strengere fraudewet geïmplementeerd; hierdoor ontstonden schrijnende gevallen, negatieve media aandacht. Nu wordt dit teruggedraaid

en herzien. Mede naar aanleiding hiervan meer aandacht voor doenvermogen, ook bij de opdrachtgever.

Successen UWV

1. **Dienstverlening tijdens arbeidsmarktcrisis en bezuinigingen:** dienstverlening op goed niveau gecontinueerd tijdens meer vraag / minder budget. Zie rapport ARK.
2. **Succesvolle implementatie wet en regelgeving:** in de afgelopen jaren heel veel gerealiseerd / was alleen mogelijk door nauw samen te werken met departement / volwassener u-toetsproces / beter gesprek over ICT door te werken met UWV Informatieplan.
3. **Succesvolle implementatie groot ICT-project 1UBO:** door a. in kleine brokken te knippen en b. een behapbare beleidstemporisering af te spreken.
4. **UWV is een succesvol voorbeeld van een fusieorganisatie:** gelukt om samen te voegen op cultuur, processen en ICT / heeft lange tijd nodig (>10 jaar)
5. **Loonaangifteketen:** een van de grootste informatieketens van de overheid (Belastingdienst, UWV en CBS). Gegevens worden één keer opgevraagd en aan verschillende afnemers beschikbaar gesteld -> bedrijven besparen op de administratieve lasten, de overheid op de uitvoeringskosten en burgers kunnen gemakkelijker aan hun verplichtingen voldoen en rechten claimen.

SVB

Incidenten SVB

1. **MRS – multiregelingen systeem:** Voorbeeld van groot ICT-project dat niet is geslaagd. SVB had voor ogen een geheel nieuw systeem te bouwen waarbij alle bestaande systemen zouden worden geïntegreerd en toekomstbestendig gemaakt. Eind 2014 heeft de SVB zelf besloten te stoppen nadat duidelijk werd dat het een bijna onmogelijke opgave zou worden om dit ontwikkeltraject af te ronden en te implementeren.
2. **PGB:** De SVB voerde al langere tijd de salarisadministratie voor PGB- budgethouders die dat wilden. Begin 2015 kreeg de SVB formeel de taak om de arbeidsrechtelijke beoordeling van de zorgovereenkomsten tussen PGB-ers en zorgverleners te doen en de betalingen van declaraties aan zorgverleners namens de budgethouder te verrichten (trekkingsrecht). Dit was een uitbreiding van de eerdere taak: forse schaalvergroting klanten, uitbreiding IT-systeem en andere gegevenslevering in combinatie met veel meer betrokken partijen en (noodzakelijke) samenwerking in de keten. Direct na de invoering ontstonden grote problemen in de uitvoering die zich opstapelden en leidden tot enorme achterstanden in de verwerking van de zorgovereenkomsten, uitbetaling van zorgverleners etc.
3. **Introductie woonlandbeginsel.** Onder invloed van tijdgeest en noodzaak versoering sociale zekerheid is wet aangenomen om geëxporteerde uitkeringen buiten de EU in lijn te brengen met het prijspeil van het betreffende (woon)land uitkeringsgerechtigde. Er kleefden juridische risico's aan (vanwege bestaande bepalingen in bilaterale verdragen). Uiteindelijk is Nederland na jarenlange rechtelijke procedures voor de meeste landen in het ongelijk gesteld en heeft zij een moeten terugdraaien.
4. **Boetebeleid (Fraudewet)** Invoering van de Fraudewet en met name het stringente boetebeleid heeft tot diverse schrijnende situaties geleid. Nadat CRvB en Ombudsman hier stevige uitspraken over deden over buitenproportionaliteit en onevenredigheid, werden situaties teruggedraaid en is het beleid opnieuw bekeken. Ook hier sprake van reeds bekende juridische risico's.
5. **Terugvordering ALO-kop BD.** ALO staat voor Alleenstaande oudercomponent. Dit is een extra toeslag bovenop het Kindgebonden budget die door de BD wordt toegekend. De SVB betaalt in bepaalde gevallen de ALO-kop uit aan gerechtigden waarvoor samenloop is met het buitenland. Hieruit bleek dat er in een groot aantal gevallen er ALO-kop wordt uitgekeerd aan mensen met een (huwelijkspartner) in het buitenland. Na een herstelactie is in een aantal gevallen het recht opnieuw vastgesteld en zijn diverse mensen geconfronteerd met hoge terugvorderingen omdat – achteraf – blijkt dat zij de ALO-kop onrechtmatig hebben verkregen. Dit is veroorzaakt omdat bij de BD niet bekend was/kan zijn dat er sprake is van een partner in het buitenland en voor de gerechtigde niet altijd zonder meer duidelijk is dat hij een toeslag krijgt omdat hij 'alleenstaande ouder' zou zijn. Het ging hierbij om hoge bedragen. Burgers krijgen in feite de rekening gepresenteerd van uitvoeringsproblemen met als gevolg dat er soms mensen iets krijgen wat niet de

bedoeling is en soms dat dit tot hoge terugvorderingen leidt. Beide is niet uit te leggen aan burgers, politiek en andere belanghebbenden. Deze problematiek speelt tot op heden.

6. **Gevalsbehandeling van AKW-gerechtigden met een relatie naar het buitenland:**

De kinderbijslag is ooit bedacht als inkomensondersteuning. Door samenloop met bijv. kindgebonden budget zijn er inkomensafhankelijke componenten bijgekomen. Wet & regelgeving is veel complexer geworden. Nationale wetgeving is niet 1-op-1 te vertalen naar het buitenland. En voor informatie over leefsituatie en inkomsten is de SVB erg afhankelijk van medewerking zusterorganen. Mede hierdoor is met name het 'buitenland' werk van de kinderbijslag enorm in complexiteit toegenomen. Prestaties blijven achter, productiviteit staat onder druk, vereiste menselijke interventies en handmatige acties zijn groot met als risico dat fouten plaatsvinden en toenemen.

Successen SVB

1. **Dienstverleningsconcept SVB.** Al jarenlang uitgangspunt: geen front- en backoffice, geen callcenters, direct contact met een medewerker die je vraag afhandelt. Komt tegemoet aan wensen burger. Hoge klanttevredenheid. Klant centraal en alle kanalen staan open. Uitgangspunt strategie is dat er altijd ruimte moet blijven voor persoonlijk contact door de groep mensen die digitaal niet vaardig zijn of bij complexe situatie. Straight-through-processing (STP) bij SVB heel hoog. Maatwerk blijft bestaan voor wie het nodig heeft.
2. **Mijnpensioenoverzicht.nl** Sinds 2011 in de lucht. Integraal overzicht via een digitale portal waarmee elke burger zijn toekomstige aanspraken op (nabestaanden)pensioen (2^e pijler) en AOW kan raadplegen en effecten van life-events (scheiding, overlijden) op waarde kan schatten. Ontsluiting van informatie van honderden betrokken pensioenpartijen. SVB participeert sinds 2007.
3. **Basisadministratie verzekeringen (sinds 2008)** Een basisregistratie waarbij de gegevens van ruim 19 miljoen burgers zijn opgenomen. Dit is een meerjarentraject geweest, waarbij verschillende basisregistraties zijn aangeschakeld en geïntegreerd.
 - Biedt burgers mogelijkheid tot inzicht in AOW-aanspraken, eventuele hiaten (pensioenoverzicht AOW)
 - Biedt ketenpartners mogelijkheid om ahv gegevensuitwisseling terechte toekenning/schuldige nalatigheid etc. vast te stellen. (CAK bijv. ivm zorgverzekering)
 - Biedt ketenpartners mogelijkheid om actief en integraal burgers te attenderen / informeren (niet betalen AOW heeft gevolgen)
 - Nog steeds groeiend. Conceptueel een succes, biedt nog veel (meer) potentie. Randvoorwaarde: kwaliteit en betrouwbaarheid van de gegevens
4. **vAKWerk** Inpassing AKW betalingssysteem in AA-systeem. Is opgestart nadat met het ontwikkeltraject voor het multiregelingsstelsel (MRS) is gestopt. Het AKW-systeem was – onder andere – ernstig verouderd en daarvoor moest een nieuwe oplossing – na mislukken MRS – worden gevonden.
 - Technisch vlekkeloos verlopen. Burger heeft er niets van gemerkt.
 - Enige ICT-project rijksbreed dat door BIT is goedgekeurd.
 - Oorspronkelijk hoger doel niet bereikt: efficiencylagen
5. **Werken vanuit de bedoeling (garage de Bedoeling).** Instrument om knelpunten in de uitvoering samen op te lossen (vanuit de vraag: is dit wel de bedoeling?). Opdat we uitvoeren naar de letter én naar de geest van de wet. Biedt handelingsperspectief voor medewerkers en geeft handvatten voor eventuele oplossingsrichtingen (wet- en regelgeving, pragmatische oplossing in uitvoering). Voorbeelden van werken vanuit de bedoeling:
 - Gezamenlijke schuldenaankpak: preventie en oplossingsgericht mensen ondersteunen die in de problemen dreigen te raken of al zijn.
 - Terugdringen niet gebruik AOW (Ondanks (vermoedelijk) recht, toch nog een relatief grote groep mensen die geen AOW krijgen. Via een persoonlijke meertrapsbenadering is deze groep bijna tot '0' teruggedrongen: ofwel uiteindelijk toch geen recht, ofwel ervan afzien ofwel recht toegekend.

DUO

Successen DUO:

1. Het programma vernieuwing studiefinanciering - PVS - heeft geleid tot de klant achter de knoppen en gaf daarmee gestalte aan het dienstverleningsconcept 'selfservice klant'. Er was sprake van een geslaagde cultuuromslag. De gefaseerde implementatie van PVS, is

- een best practice waar andere overheidsorganisaties wat aan kunnen hebben, zo bleek uit de 2^e prijs 'RBB award 2019' voor succesvolle stapsgewijze implementatie van complexe IT-projecten. En: Doelgroep-communicatie loont; vooraf de vaste kamer-commissie mee nemen in de noodzakelijkheid van '1 maand dicht', was een succesvolle strategie.
2. Life Cycle management –LCM- : N.a.v. complexe issues met vervanging is een LCM model geïmplementeerd waardoor concreet de focus op de continuïteit van dienstverlening is toegenomen evenals de degelijkheid van de financiële strategie DUO. Bovenal heeft aanscherping van de rollen in de driehoek opdrachtnemer-eigenaar-opdrachtgever plaatsgevonden. Uit het gelopen proces zijn lessons learned te destilleren.
 3. Geslaagde fusie van Cfi en IB Groep naar DUO: naar een professionele uitvoeringsorganisatie. Bijna 10 jaar geleden zijn baten-lastendienst CFI en het ZBO IB-Groep samengegaan, hiertoe is een aparte programma-organisatie ingericht. Gerealiseerd doel was een betere klantbediening dan door de aparte organisaties mogelijk was.
 4. Met zijn zoektocht naar klantbehoeften en concreet de vraag wat voorkeuren van klanten zijn voor kanaal en route, wint DUO in 2017 de Gouden Oor Award met 'Customer Journey Mining: Wat is de preferente 'reis' van de klant? De Gouden Oor Award is de nationale effectiviteitsprijs voor het luisteren naar klanten.
 5. Enmalige uitvoering verhoging lerarensalarissen. Begin 2018 heeft DUO n.a.v. een gesloten akkoord tussen onderwijsbonden en de minister van OCW in samenwerking met Beleid en FEZ snel en adequaat een passend uitvoeringsarrangement neergezet.

Incidenten DUO:

1. Opvragen gegevens reisbewegingen student bij Translink Systems t.b.v. kunnen vaststellen misbruik uitwonenden beurs. Een student heeft deze werkwijze onder de rechter gebracht n.a.v. een terugvordering van DUO. In eerste instantie heeft de rechter de student in gelijk gesteld; de Centrale Raad van Beroep heeft DUO alsnog in het gelijk gesteld: DUO heeft rechtmatig gehandeld. Ondanks deze uitspraak toch imagoschade voor DUO. Huidige stand van zaken: De gegevenslevering vanuit TLS aan DUO is gestaakt en tot op heden niet hervat.
2. Tracking mails m.b.v. herkenningsoftware om vast te stellen dat digitale post is gelezen. Doelstelling van deze aanpak was pro-actief eventuele aanvullende-/maatwerkacties in te kunnen zetten. I.om. de door DUO geraadpleegde Autoriteit Persoonsgegevens is besloten deze werkwijze stop te zetten omdat de werkwijze door de AP onder het AVG regime als 'kwetsbaar' werd getypeerd; maatwerk willen leveren staat regelmatig op gespannen voet met privacy W&R.
3. Onvoldoende telefonische bereikbaarheid DUO: De wachttijd liep in onze optiek en die van de gebruikers onaantvaardbaar op, tot circa 1 uur. Dit leidde tot Kamervragen, ook de ombudsman boog zich over de telefonische bereikbaarheid. E.e.a. werd samengevat veroorzaakt door een Rijksoverheidsbreed niet realistisch geloof in het doe-vermogen van burgers, door initiële taakstellingen en door het samenvallen met complex programma (PVS).