



FOCUS 2023

17 oktober 2023

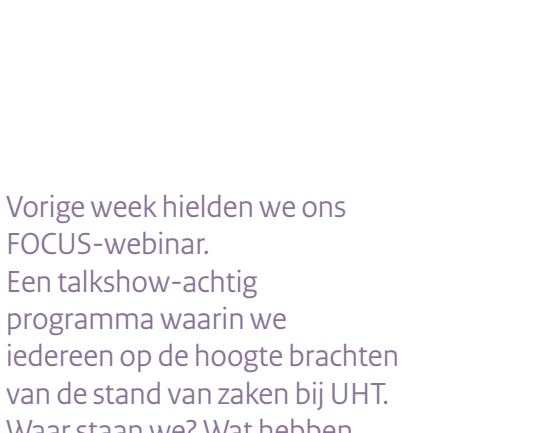
UHT FOCUS 2023

3 interviews en 1 blog

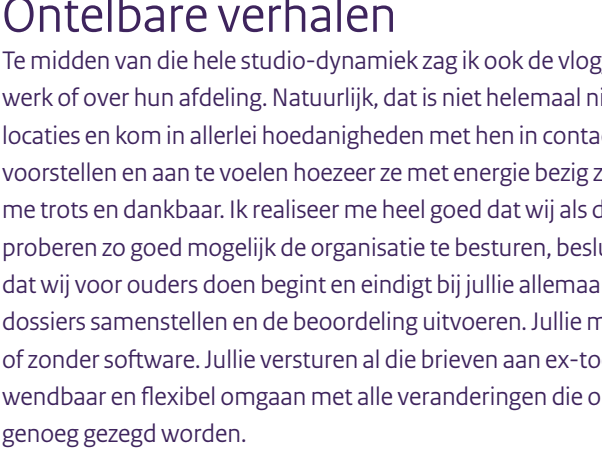
Dinsdag 10 oktober vond het UHT FOCUS 2023 webinar plaats. Verschillende sprekers vertelden waar we staan in het uitvoeren van onze opdracht. In deze uitgave vind je een blog van Anne Coenen en 3 verdiepende interviews over de in het webinar uitgelichte projecten Versnellen & Verbeteren: Voorkomen Bezwaar (Mark Pereira), Prestatiemanagement (Daniëlla Besselse) en Ouderdossiers (Dignar van Onzenoort).

Heb je het FOCUS webinar gemist?
Terugkijken kan [hier](#).

Deze uitgave is een idee van de redactie en interne communicatie UHT met interviews geschreven door Lilian van Ooijen.
Foto's van Nadine van den Berg.
Reageren? Mail naar UHT Interne Communicatie Postbus



Blog Anne Coenen



Vorige week hielden we ons FOCUS-webinar. Een talkshow-achtig programma waarin we iedereen op de hoogte brachten van de stand van zaken bij UHT. Waar staan we? Wat hebben we de afgelopen maanden gedaan? Wat zijn onze uitdagingen? En waar gaan we heen?

De setting lijkt een beetje op de wekelijkse UHT Update maar dan professioneel zoals bij Jinek of Beau. Ik vind het heel leuk om mee te werken aan dit soort uitdagingen. Fijn om de kans te krijgen ontwikkelingen toe te lichten. En in een organisatie waar zo veel gebeurt, is dat natuurlijk ook een uitdaging. Wat is het belangrijkste? Is het interessant genoeg? Is de balans tussen succes vieren en aandacht voor wat moet voldoende?

Ontelbare verhalen

Te midden van die hele studio-dynamiek zag ik ook de vlogjes langskomen die zes teams hadden gemaakt over hun werk of over hun afdeling. Natuurlijk, dat is niet helemaal nieuw voor mij. Ik bezoek met enige regelmaat teams en locaties en kom in allerlei hoedanigheden met hen in contact. Maar toch, zo weer eens te zien en horen hoe ze zichzelf voorstellen en aan te voelen hoezeer ze met energie bezig zijn om hun taak zo goed mogelijk uit te voeren... Dat maakt me trots en dankbaar. Ik realiseer me heel goed dat wij als directie ontelbare verhalen kunnen vertellen en kunnen proberen zo goed mogelijk de organisatie te besturen, besluiten te nemen en deze uit te leggen. Maar het echte werk dat wij voor ouders doen begint en eindigt bij jullie allemaal. Jullie hebben de ouders aan de lijn. Jullie moeten de dossiers samenstellen en de beoordeling uitvoeren. Jullie moeten een bezwaar behandelen. Jullie moeten lakken, met of zonder software. Jullie versturen al die brieven aan ex-toeslagpartners. En jullie moeten elke keer ook maar weer wonderbaar en flexibel omgaan met alle veranderingen die optreden. Dat is een prestatie van formaat, dat kan niet vaak genoeg gezegd worden.

Het begint en eindigt bij jullie allemaal

Praatplaat

We presenteerden tijdens het webinar de praatplaat UHT. Een weergave van wie we zijn, wat we doen en wat we willen bereiken. Het is niet voor niets dat daar bovenaan staat, letterlijk bovenaan: Jouw rol is cruciaal om de eindstreep te halen! En zo is het zeker. We zijn inmiddels met meer dan 1.800 collega's. En zoals bij alle grotere organisaties kun je je soms afvragen: hoe past mijn werk in alles wat we doen? Of wat doen al die andere collega's eigenlijk? Het is goed ons te realiseren dat alle raderen samen maken dat deze machine die UHT heet draait. Doordat jullie allemaal je werk zo goed doen, maken we elke dag stappen, helpen we elke dag ouders verder, ronden we elke dag beoordelingen af, maken we geld over naar ouders en helpen we hen weer een beetje op weg. En elke dag proberen we het een beetje beter te doen dan de dag ervoor.

Volste vertrouwen

In de samenleving is er vaak de gedachte dat het niet opschiet, dat het te langzaam gaat, dat gedupeerden te lang moeten wachten. Ik weet dat wij met elkaar de eersten zijn die vinden dat we het sneller zouden willen doen. Ons nieuwe dashboard op de website laat zien wat we elke week weer afronden. Kijk daar eens met regelmaat naar. Dan zie je hoe de opstelsom van alle inzet van alle medewerkers eruit ziet. Ik denk dat het motiveert en inspireert als je ziet welke voortgang we maken.

Ons nieuwe dashboard laat zien hoe de opstelsom van al onze inzet eruit ziet

Het is een uitdagende en complexe opgave die wij hebben. Maar als ik zie wat een talent en inzet jullie elke keer laten zien, dan heb ik het volste vertrouwen in het vervolg. Vasthoudend en toch flexibel blijven we met z'n allen werken aan het financieel herstel!

Anne Coenen
Directeur UHT

Het herstelproces verbeteren zodat ouders wél dat gevoel van afronding hebben

Mark Pereira (53) studeerde Economie in Rotterdam, werkte lang bij Rabobank en bij Berenschot. Sinds drie jaar is hij ZZP'er, twee jaar deed hij een opdracht voor het UMC in Utrecht en sinds begin juni werkt hij voor UHT. Mark werd aangenomen als projectleider Versnellen en Verbeteren. Op de eerste werkdag hoorde hij dat zijn project Voorkomen van Bezwaar zou worden. Dit project was al eens eerder gestart, hij kreeg de kans om de ingewikkelde uitdaging aan te gaan. Dat bevalt hem goed, eigenlijk steeds beter. Mark woont samen met Annemarie in Zeist en heeft twee kinderen die al studeren.



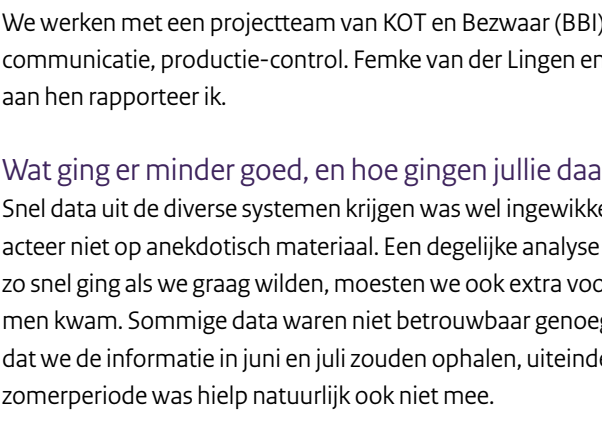
Waar ben je op dit moment mee bezig?
Het project Voorkomen van Bezwaar moet helpen om het bezwaarpercentage naar beneden te brengen. Dat klinkt misschien een beetje negatief, alsof ouders ontmoedigd moeten worden. Maar het is juist de bedoeling dat ze minder behoefte hebben om bezwaar te maken. De eerste fase van het project, de analysefase is afgesloten. We zitten nu in de ontwerpfase: we bedenken verbeterinitiatieven die moeten helpen om het aantal bezwaren te verminderen. Het project is dus nog niet in uitvoer. We leggen het voorstel met verbeterinitiatieven begin november voor aan de stuurgroep, gaat dat goed, dan starten we daarna met deelprojecten voor de uitvoer ervan.

Waarom doen we dit project?

Daar hebben we eigenlijk twee redenen voor: ten eerste zorgt het hoge aantal bezwaren voor een enorme beslaglegging op de capaciteit binnen de afdeling Bezwaar. Het komt het er natuurlijk uit voort dat ouders niet het juiste gevoel van afronding hebben. Ten tweede willen daarom het proces beter inrichten zodat ze wél dat gevoel van afronding hebben.

Wat betekent het voor ouders?

Voor ouders moeten wij kritisch naar onze eigen werkwijze kijken om te zien waar we beter op kunnen acteren. De details daarvan tekenen we nu allemaal op. Het gaat bijvoorbeeld om de toon en de samenstelling van de beschikking of de manier waarop we de berekening uitleggen. Ouders denken vaak ook dat wij een dossier hebben dat zij niet kunnen inzien. In de praktijk hebben we allerlei systemen en is het dus niet zo zwart wit, dat beeld kunnen we dus rechtzetten. Het zijn allemaal manieren om voor betere beleving van het herstelproces te zorgen bij de ouder.



Wat betekent het voor medewerkers?
Voor onze collega's kan het een aanpassing in de werkwijze betekenen. PZB'ers kunnen bijvoorbeeld een afscherping in de werkinstructie krijgen. In onze mondelinge en schriftelijke communicatie naar ouders voorzien we aanpassingen. Ik verwacht dat we ook verduidelijkende animatievideo's gaan maken, die we in meerdere talen ondertitelen.

Hoe past dit project in de strategie?
We hebben de resultaten uit de eerste fase getoetst aan onze strategie. We willen UHT's kernwaarden menselijke maat, betrouwbaarheid en zorgvuldigheid een nog betere invulling geven. Het herstelproces van de ouder verbeteren vanuit drie invalshoeken: de beleving van het proces door de ouder, als interne organisatie foutloos zijn in het proces en een meer een lerende organisatie zijn waarin we onszelf consequent verbeteren.

Hoe ziet je team eruit en met welke afdelingen werk je veel samen?

We werken met een projectteam van KOT en Bezwaar (BB), verschillende teamleiders, collega's van procesregie, communicatie, productie-control. Femke van der Lingen en Désirée Koenders zijn mijn opdrachtgevers bij BBI en KOT, aan hen rapporteer ik.

Wat ging er minder goed, en hoe gingen jullie daarmee om?

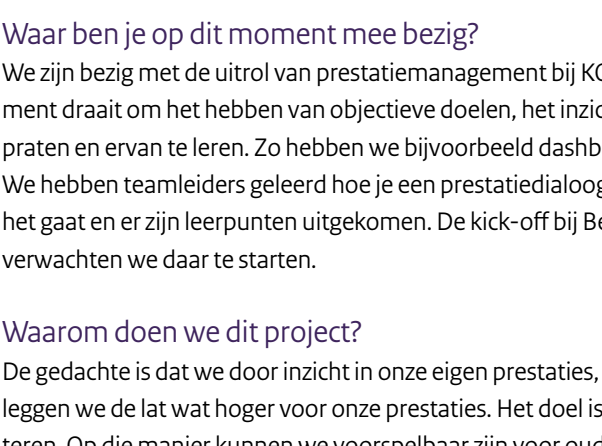
Snel data uit de diverse systemen krijgen was wel ingewikkeld. Het was een cruciale opdracht, want ons was gevraagd: acteer niet op anekdotisch materiaal. Een degelijke analyse uit de verschillende systemen was nodig. Naast dat het niet zo snel ging als we graag wilden, moesten we ook extra voorzichtig zijn met de kwaliteit van de data die uit de systemen kwam. Sommige data waren niet betrouwbaar genoeg en hebben we moeten weglaten. Het was de bedoeling dat we de informatie in juni en juli zouden ophalen, uiteindelijk liepen we anderhalve maand vertraging op. Dat het zomerperiode was hielp natuurlijk ook niet mee.

Snel betrouwbare data krijgen uit de systemen was ingewikkeld

Hoewel we de analyse hebben afgerond, is deze nog niet afgesloten. We zijn nog steeds data aan het verzamelen, bijvoorbeeld over het gemiddelde compensatiebedrag voor ouders. Bij sommige ouders ligt het gemiddelde compensatiebedrag veel lager dan zoort. Waarom zou je dan in bezwaar gaan? Soms blijkt dat ze hun huis met verlies verkocht hebben, maar voor dat soort situaties moeten ze bij Commisarie Werkelijke Schade zijn, niet bij Bezwaar. Zo kunnen we bijvoorbeeld in de toekomst anders verwijzen, ouders een betere route laten volgen.

Waar ben je er trots op?

De analyse die er nu is, geeft een goed beeld voor UHT in waar we moeten verbeteren om het aantal bezwaren naar beneden te brengen. Ik ben best trots op ons team, hoe we met de middelen die we hadden een redelijk compleet beeld hebben kunnen neerzetten. Het is niet onze ambitie om de ouder nooit meer in bezwaar te laten gaan, het aantal helemaal naar 0 te brengen. Maar op dit moment gaat 25 % van de ouders niet in bezwaar. In vergelijkbare overheidsorganisaties zou een percentage van ongeveer 8 % normaal zijn. Dus daar streven we naar.



Prestatiemanagement biedt inzicht: medewerkers weten beter wat er van hen en hun team verwacht wordt

Sinds een jaar heeft Daniëlla Besselse de rol van deelprogrammamanager Prestatiemanagement, dat valt onder Versnellen en Verbeteren. Daniëlla heeft een achtergrond in het geven van lean-advies.

Waar ben je op dit moment mee bezig?

We zijn bezig met de uitrol van prestatimanagement bij KOT-RIB en MIB en dit is bijna afgerond. Prestatiemanagement draait om het hebben van objectieve doelen, het inzichtelijk maken van de resultaten en daarover met elkaar te praten en ervan te leren. Zo hebben we bijvoorbeeld dashboards uitgerold. Ook is een kwaliteitsraamwerk neergezet. We hebben teamleiders geleerd hoe je een prestatiedialog kunt houden. Dat loopt nu, we hebben al geëvalueerd hoe het gaat en er zijn leerpunten uitgekomen. De kick-off bij Bezwaar en VPD zijn we aan het voorbereiden, in november verwachten we daar te starten.

Waarom doen we dit project?

De gedachte is dat we door inzicht in onze prestaties, meer transparant worden en kunnen leren van elkaar. Zo leggen we de lat wat hoger voor onze prestaties. Het doel is om meer controle te krijgen en onszelf continu te verbeteren. Op die manier kunnen we voorspelbaar zijn voor ouders. Tegelijkertijd willen we dat medewerkers het prettig vinden om dit werk te doen.

Wat betekent het voor ouders?

De bedoeling is dat ouders sneller en op een kwalitatief betere wijze benaderd worden en weten wat ze van ons kunnen verwachten. De ouderbeleving is belangrijk: als zij tevreden zijn, doen we het goed.

Wat betekent het voor medewerkers?

Het biedt medewerkers meer inzicht. Je weet beter wat er van jou en je team verwacht wordt. Je bespreekt wekelijks met elkaar of de teamdoelen gerealiseerd zijn of niet, of je iets te vieren of juist te verbeteren hebt. Concreet gaat dit over zowel kwantiteit als kwaliteit: het aantal ouders dat je per week behandelt én de manier waarop je dat doet. Sommige teams zijn er laaiend enthousiast over en heel ambitieus. Soms is het ook wel spannend, bijvoorbeeld als je feedback krijgt op een dossier. Maar we merken dat collega's deze nieuwe werkwijze normaal en logisch vinden.

Sommige teams zijn er laaiend enthousiast over en heel ambitieus



Hoe past dit project in de strategie?

Dit project levert een belangrijke bijdrage want het is nodig om te kunnen versnellen en verbeteren. Om meer medewerkers naar een haalbare norm op antallen en kwaliteit te laten toewerken. Als dat lukt, dan kunnen we de doelstelling van onder andere 90% afgeronde integrale beoordelingen in het eerste kwartaal van 2025 halen.

Hoe ziet je team eruit, en met welke afdelingen werk je veel samen?

Wij zijn een team van drie projectleiders. Daarnaast werken we vanuit het project nauw samen met team data, productie-control, ketenmanagement en kwaliteitsmanager KOT, en zijn er een aantal teamleiders betrokken bij het ontwerp van deze aanpak.

Wat ging er mis, en hoe gingen jullie daarmee om?

Wat langer duurde dan gewild, was de uitrol van de dashboards voor KOT. We waren afhankelijk van de overgang naar een ander platform. Dit duurde even. Tijdens het wachten moesten we werken met de vorige rapportages, dat was jammer. Nu de dashboards er zijn hebben we wel wensen voor de doorontwikkeling.

Waar ben je trots op?

Ik vind het leuk om te merken dat het project goed ontvangen wordt. Eigenlijk is het heel gewoon geworden om het over prestaties te hebben. Dat is toch wel een cultuurverandering en het gaat vrij soepel, het draagvlak is hoog binnen de organisatie. Daarbij moet ik wel opmerken dat we het wiel niet opnieuw hebben uitgevonden, de kennis en input van veel collega's hebben we meegenomen.

Projecten beheerst te laten landen en veel aandacht besteden aan de implementatie voor medewerkers.

Dignar van Onzenoort (48) is sinds een jaar werkzaam voor UHT als programmamanager Versnellen en Verbeteren. Eerder werkte hij voor andere organisaties in het publieke domein zoals de Gemeente Amsterdam, waar hij interim directeur was. Daardoor snapt hij wel wat van uitvoering. Dignar woont in Amersfoort, is fanatiek hardloper en heeft een zoon van acht.



Waar ben je op dit moment mee bezig?

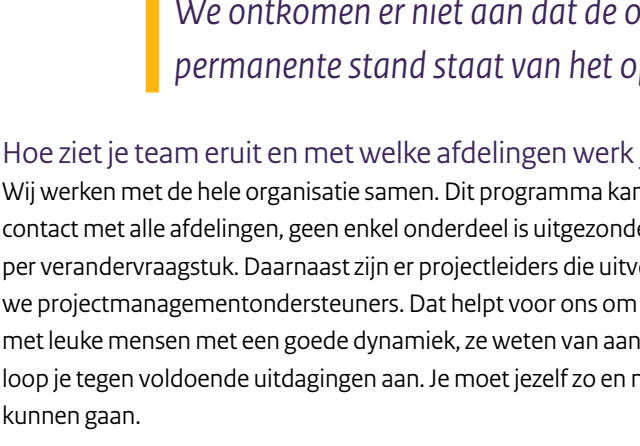
Met het programma Versnellen en Verbeteren geef ik samen met een heel team van projectleiders en projectmanagementspecialisten invulling aan verschillende projecten. Dat zijn projecten die leiden tot een versnelling van het werkproces door knelpunten op te lossen. Dat kan betekenen het vereenvoudigen of automatiseren van werkprocessen of het verbeteren van de ouderbeleving. Dat laatste werken we bijvoorbeeld aan informatiebrochures, maar het kan ook gaan over het inrichten van driegesprekken waarbij de ouder, de gemeente en UHT gezamenlijk om tafel gaan om te kijken waarmee de ouder geholpen is.

Waarom doen we deze projecten?

Het programma Versnellen en Verbeteren levert een bijdrage aan de uitvoerende organisatieonderdelen die ons werk versnellen, vergemakkelijken of in de beleving van de ouder verbeteren. Het draagt daarmee bij aan het behalen van de doelstellingen die we ons als organisatie gesteld hebben. UHT is een jonge organisatie, veel zaken gaan heel goed maar er zijn ook aspecten die aandacht vragen of verbeterd kunnen worden. Daarom is het Prestatiemanagement het leven geroepen, zodat we een veranderkalender kunnen besturen, die als het goed is verbeteringen mogelijk maakt waar ouders van profiteren.

Wat betekent het voor de ouder?

Hoewel we het elke keer een stapje beter doen, is onze ontwikkeling voor ouders niet altijd goed zichtbaar. We hebben toegewerkt naar een duidelijker feitenoverzicht en een betere informatievoorziening, zodat voor ouders helder is wat ze van ons kunnen verwachten. Het is belangrijk om het contact met ouders goed te doen, gelukkig merken we dat PZB'ers erg gewaardeerd worden. Na een gesprek zorg we dat we consistent zijn in onze communicatie, dat de brieven aansluiten op wat er telefonisch gezegd is. Verder hebben we een werkwijze ontwikkeld om bepaalde groepen ouders versneld te kunnen behandelen, en lopen er nog andere projecten die tot versnelling kunnen leiden.



Wat betekent het voor medewerkers?
We proberen om projecten beheerst te laten landen en besteden veel aandacht aan de implementatie voor medewerkers. Maar we ontkomen er niet aan dat de organisatie toch in een permanente stand staat van het opvangen van veranderingen. Dit vraagt een open, onderzoekende houding van medewerkers en een klein beetje zin in deze veranderingen die eens in de zoveel tijd voorbijkomen. Het omarmen van dit idee van verandering is ook een beetje hetzelfde doen bestaat eigenlijk nergens meer. Aan de andere kant zijn we er alert op dat we niet verandering op verandering gaan doorvoeren. Sommige wijzigingen pakken goed uit, andere vragen om aanpassingen. Dat hoort erbij. We werken er hard aan om dit met collega's te monitoren en onszelf bij te sturen.

We ontkomen er niet aan dat de organisatie toch in een permanente stand staat van het opvangen van veranderingen

Hoe ziet je team eruit en met welke afdelingen werk je veel samen?

Wij werken met de hele organisatie samen. Dit programma kan niet draaien in afzondering, we hebben doorlopend contact met alle afdelingen, geen enkel onderdeel is uitgezonderd. De intensiteit van de samenwerkingen wisselt wel per veranderingsgast. Daarnaast zijn er projectleiders die uitvoering geven aan één of meerdere projecten en hebben we projectmanagementsondersteuners. Dat helpt voor ons om onderliggende verbanden te zien. Het is een team met leuke mensen met een goede dynamiek, ze weten van aanpakken. Dat is ook wel nodig want als projectleider loop je tegen voldoende uitdagingen aan. Je moet jezelf zo en nu dan weer kunnen herpakken om weer verder te kunnen gaan.

Wat ging er mis, en hoe gingen jullie daarmee om?

Projecten moeten altijd geïmplementeerd worden in de organisatie, via aanpassingen in de werkinstructie of het geven van een opleiding. Dit vraagt om een bepaalde inspanning van medewerkers. Een nieuw patroon of werkwijze aanleren is moeilijk en iedereen gaat weer anders met werk om. Soms denken we dat we een project goed uitgevoerd hebben, maar zien we dat het in de praktijk niet werkt. Dan is er wat analysewerk nodig om te doorgronden hoe we zo iets kunnen oplossen.

Waar ben je trots op?

Sinds augustus 2022 bestaat dit programma en ik denk dat we samen met de rest van de organisatie sindsdien veel professioneler en volwassener geworden zijn. UHT is nu beter in staat om projecten op te leveren. Dit hebben we te danken aan de samenwerking met elkaar.