



Meer voor elkaar

Als één UWV samen werken aan dienstverlening met menselijke maat



Inhoud

Voorwoord	2
Waar staat en gaat UWV voor	3
Een dienstverlener van mensen voor mensen	3
Dit zijn onze kernwaarden	3
Zo maken we het verschil	3
Een veranderende samenleving	5
Mensen lopen vast	5
Toenemende kwetsbaarheid van cliënten	6
Gevolgen vergrijzing	6
Onze ambities voor 2030	7
Duurzamer aan het werk	7
Meer zekerheid over inkomen	8
De cliënt en werkgever nog meer centraal in onze dienstverlening	8
Zo realiseren wij onze ambities	10
Begeleiden	10
Vereenvoudigen en uniformeren	11
Digitaliseren	12
Samen werken	13

Voorwoord

Samen hebben we de afgelopen jaren stappen gezet naar meer ruimte voor menselijke maat in onze dienstverlening. Daardoor voelen steeds meer cliënten en werkgevers zich gezien, gehoord en geholpen. De menselijke maat is onze basis, en staat centraal in alles wat we doen. Daar houden we aan vast. Daarnaast onderstrepen de fouten die we de afgelopen jaren hebben gemaakt in het vaststellen van WIA-uitkeringen, het belang om de bredere kwaliteit van onze dienstverlening te verbeteren. We hebben bovendien te maken met een veranderde samenleving en maatschappelijke omstandigheden die ons werk doen veranderen. Dit vraagt om een duidelijke focus om hierop in te spelen. En dat gaan we doen, samen als één UWV.

We staan elke dag klaar voor 1,2 miljoen mensen die onze ondersteuning nodig hebben, ieder met een eigen verhaal en behoefte. In onze strategie 2025-2030 vergroten we de persoonlijke aandacht. We gaan het makkelijker maken voor cliënten en werkgevers en we werken nauwer samen - zowel binnen UWV als met onze partners. Met slimme inzet van technologie kunnen we ondanks de krapte op de arbeidsmarkt ons werk blijven doen en houden we tijd over voor wat echt telt: naast mensen staan. Ook als het leven ingewikkelder wordt of er minder handen zijn om te helpen. Zo dragen we bij aan een samenleving en arbeidsmarkt waarin zoveel mogelijk mensen meedoen.

De Raad van Bestuur van UWV,

Nathalie van Berkel, Maarten Camps, René Steenvoorden

Waar staat en gaat UWV voor

De maatschappij functioneert het beste als zoveel mogelijk mensen er met werk aan deelnemen.

Wij willen samen met onze partners verschil maken door werken te bevorderen. Wij zorgen snel voor inkomen als werken onmogelijk is.

Een dienstverlener van mensen voor mensen

Wij zijn een organisatie van mensen voor mensen. Wij dragen bij aan bestaanszekerheid van mensen en een goed functionerende en inclusieve arbeidsmarkt. Voor de cliënten en werkgevers die wij ondersteunen werken we samen als collega's vanuit één UWV en samen met onze partners.

Iedereen wil meedoen en bijdragen aan de maatschappij. Werk is voor velen een manier om bij te dragen, maar dat is niet altijd mogelijk. UWV ondersteunt daarom bij het vinden van passend en duurzaam werk. Als werken (tijdelijk) niet mogelijk is, helpen we cliënten met het bevorderen van participatie in samenwerking met publieke dienstverleners, gemeenten, scholen, en andere partnerorganisaties en voorzien wij in inkomen.

Werkgevers bieden wij kennis en expertise die hen helpt mensen te vinden, aan het werk te helpen en te behouden. We zien erop toe dat regels nageleefd worden. Alles wat wij als UWV doen, heeft uiteindelijk één gezamenlijk doel: een samenleving waarin zoveel mogelijk mensen meedoen.

Dit zijn onze kernwaarden

Ons werk heeft grote impact op mensen. Wij zijn een organisatie waar iedereen terecht kan. Wij streven ernaar dat cliënten zich gezien, gehoord en geholpen voelen en hebben oog voor de menselijke maat. Dit doen we door mensen met respect te behandelen, open te zijn over wat we doen, verantwoordelijkheid te nemen en ons als medewerkers te blijven ontwikkelen (onze interne ROEP-waarden – respect, openheid, eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit). We zijn betrouwbaar, reflecteren op ons handelen en werken doorlopend aan verbetering.

Zo maken we het verschil

Dagelijks zijn 1,2 miljoen mensen afhankelijk van onze dienstverlening voor werk en inkomen. Onze maatschappelijke opgave en wettelijke opdracht zijn het vertrekpunt van waaruit wij werken. UWV biedt pro-actieve dienstverlening die toegankelijk is voor iedereen. Daarmee voorkomen we zoveel mogelijk dat mensen in de knel komen, bijvoorbeeld door samenloop van complexe wet- en regelgeving. Als een cliënt of werkgever het niet eens is met een beslissing, gaan we eerst in gesprek om gezamenlijk tot een oplossing te komen. Wanneer dat lukt heeft de cliënt sneller duidelijkheid en voorkomen we dat cliënten of werkgevers onnodig in formele procedures terechtkomen. Een vergissing van mensen moet niet tot problemen leiden. Tegen misbruik treden we op, als dat nodig is samen met andere publieke dienstverleners.

Onze cliënten moeten kunnen vertrouwen op UWV. Ze moeten erop kunnen vertrouwen dat we tijdig en juist uitvoeren en dat hun gegevens bij ons veilig zijn. We verwerken veel privacygevoelige gegevens en zorgen ervoor dat onze medewerkers en onze IT-systemen werken binnen de geldende wetgeving.

Onze dienstverlening sluit aan bij persoonlijke omstandigheden, is doenlijk en begrijpelijk, zodat mensen zich gezien, gehoord en geholpen voelen. We leveren een bijdrage aan het creëren van meer overzicht waardoor cliënten en werkgevers meer grip ervaren op hun specifieke situatie. Hierdoor heeft de cliënt of werkgever meer persoonlijke invloed op bijvoorbeeld zijn loopbaan en inkomen, of mogelijkheden hoe om te gaan met krapte in personeel. Om meer overzicht te bieden, werken wij nauw samen met cliënten, werkgevers, andere publieke en private dienstverleners, maatschappelijke partners, afnemers van gegevens en politiek.

Wij zijn trots op onze medewerkers; zij zijn het gezicht van onze dienstverlening. Zij bieden passende ondersteuning, betrouwbare informatie en advies dat aansluit bij de situatie en mogelijkheden van de cliënt of werkgever. Medewerkers krijgen ruimte en (digitale) ondersteuning om dit complexe werk goed te doen, waarbij we kennis en innovatie optimaal benutten en aansluiten bij de bedoeling van de wet en onze maatschappelijke opdracht.

Onze kennis en expertise zetten wij ook in voor een toekomstbestendig stelsel van werk en inkomen dat een goed functionerende arbeidsmarkt en bestaanszekerheid bevordert. Wij leveren een bijdrage aan vereenvoudiging van wet- en regelgeving. Daarbij werken wij ook aan vereenvoudiging van onze werkprocessen en ons interne beleid. Dit draagt bij aan dienstverlening die voor onze cliënten en werkgevers navolgbaar, effectief en begrijpelijk is.

Een veranderende samenleving

Binnen en buiten UWV spelen ontwikkelingen die van belang zijn voor ons werk. Denk aan veranderingen op de arbeidsmarkt en kansen voor onze dienstverlening door ontwikkelingen op het gebied van technologie. Er ontstaat steeds meer aandacht en ruimte voor de menselijke maat, terwijl overheidsbudgetten onder druk staan en er weinig vertrouwen is in de overheid.

Ook nemen de maatschappelijke zorgen over de weerbaarheid van onze samenleving tegen militaire, economische en digitale dreigingen toe. Deze dreigingen vergen de komende jaren nog meer aandacht voor de continuïteit van dienstverlening en voorbereidingen om bij te dragen aan maatschappelijke weerbaarheid, dit in samenwerking met het ministerie van SZW.

UWV is een grote publieke dienstverlener met voelsprietten in de samenleving. UWV heeft door het hele land kantoren van waaruit wij onze cliënten en werkgevers ondersteunen. Wij zijn daarmee in alle regio's vertegenwoordigd, waarbij onze medewerkers het gezicht zijn van UWV.

In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste ontwikkelingen die wij zien voor UWV. Dit is de context waarin wij onze ambities voor 2030 hebben opgesteld en gaan verwezenlijken.

Mensen lopen vast

We zien en merken dat steeds meer mensen vastlopen in het systeem, bijvoorbeeld wanneer een cliënt afhankelijk is van verschillende regelingen en meerdere inkomstenbronnen.

De complexiteit in de sociale zekerheid zorgt ervoor dat cliënten moeilijk inzicht krijgen in hun situatie en geen grip ervaren. Ook werkgevers vinden de regelingen die wij uitvoeren vaak ingewikkeld, terwijl dienstverlening van UWV juist helpend kan zijn bijvoorbeeld bij werving van personeel of vragen over subsidies en voorzieningen. De complexiteit van de maatschappij, de wet- en regelgeving en onze interne complexiteit vraagt veel van mensen en van de publieke dienstverlening.

Deze complexiteit zet ook druk op onze organisatie en maakt juiste en tijdige uitvoering van onze dienstverlening steeds moeilijker. Dit vraagt steeds meer inzet van medewerkers en IT en verhoogt daarmee ook onze operationele kosten.

Door de complexiteit worden er soms fouten gemaakt, bijvoorbeeld in de berekeningen voor de WIA. Ook zijn er steeds vaker gerechtelijke uitspraken die achteraf aanpassen of herstellen noodzakelijk maken. Het herstellen van fouten of herzien van besluiten kan grote impact hebben op cliënten en werkgevers. Wij vinden het pijnlijk wanneer mensen hierdoor in onzekerheid zitten.

Wij proberen fouten zoveel mogelijk te voorkomen, herstellen wat niet goed gaat, herzien wat nodig is en werken continu aan het verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening. Dit vraagt veel van de organisatie en onze medewerkers. Daarnaast maken wij ons zorgen over de impact van correcties op het verder voldoen aan onze maatschappelijke taken.

In onze organisatiestructuur en -processen zijn we niet altijd wendbaar genoeg. Wendbaarheid is nodig om het hoofd te kunnen bieden aan mogelijke crises en om onze dienstverlening snel te kunnen implementeren of verbeteren. Dat vereist onder andere vernieuwing van onze verouderde IT-systemen ter ondersteuning van onze medewerkers.

UWV is een grote organisatie waarin we als één UWV willen samenwerken. De afgelopen jaren zijn veel stappen gezet. Daarin zijn we echter nog niet ver genoeg; onze medewerkers, maar ook cliënten en werkgevers, ervaren regelmatig versnippering in afdelingen en divisies, en willen graag dat het ook in de praktijk sneller en beter mogelijk wordt om als één UWV samen te werken.

Toenemende kwetsbaarheid van cliënten

Wij ondersteunen verschillende groepen cliënten. Er zijn cliënten die kortdurend gebruik maken van onze dienstverlening en zelf, of met een beetje hulp, hun verdere weg op de arbeidsmarkt weer weten te vinden. Zeker in tijden van krapte vinden veel mensen snel (weer) werk. Zij zijn over het algemeen erg tevreden met de ondersteuning van UWV.

De verwachting is dat door de krapte en flexibilisering op de arbeidsmarkt het aandeel mensen met een kwetsbare positie in ons cliëntenbestand toeneemt. We zien namelijk dat de mensen in de meest kwetsbare situaties ook in tijden van krapte niet duurzaam aan het werk komen. Ze komen niet aan het werk, of alleen in tijdelijke banen, wat hun kwetsbaarheid ook weer kan vergroten. Deze groep heeft vaker te maken met complexe situaties zoals samenloop van diverse inkomsten en heeft meer intensieve dienstverlening nodig, passend bij hun specifieke situatie. Dat horen wij ook terug van onze cliënten.

Mensen willen graag een kans krijgen op de arbeidsmarkt en stappen zetten richting duurzaam werk waarin ze kunnen blijven participeren en zich kunnen blijven ontwikkelen. Dat is ook een maatschappelijk belang en vraagt om intensieve ondersteuning en de inzet van voorzieningen. Daarnaast speelt ook psychosociale problematiek een rol. De psychosociale arbeidsbelasting neemt de komende jaren verder toe door werkstress en factoren buiten het werk. Dit kan leiden tot uitval uit werk, instroom in de arbeidsongeschiktheidsregelingen en inkomensonzekerheid. Tevens heeft een deel van de cliënten te maken met armoede en schulden en zijn er soms meerdere regelingen nodig om op het bestaansminimum uit te komen. Hierdoor ervaren cliënten onzekerheid over hun inkomen en hebben ze weinig overzicht.

De onzekerheid waar cliënten in een kwetsbare situatie mee kampen, in combinatie met een gebrek aan grip op de eigen situatie, kan leiden tot slechtere gezondheid, verminderde levenstevredenheid en maatschappelijk onbehagen. Maatschappelijk onbehagen kan ertoe leiden dat cliënten geen vertrouwen hebben in de overheid en niet durven te vertrouwen op UWV als uitvoeringsorganisatie.

Gevolgen vergrijzing

De vergrijzing zal grote gevolgen hebben voor de samenleving en de arbeidsmarkt. De vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt raken UWV ook als werkgever omdat er meer medewerkers uitstromen dan er medewerkers instromen; wij verwachten daarom dat we ons werk met minder mensen moeten gaan uitvoeren.

Ook als de werkloosheid zou gaan toenemen de komende jaren, blijft de krapte een uitdaging, mede door de vergrijzing.

Op de arbeidsmarkt neemt de vraag naar digitale vaardigheden toe. De dienstensector blijft groeien en flexibilisering en internationalisering op de arbeidsmarkt zetten door. We zien dat de verschillen tussen regio's groeien: sommige steden en sectoren groeien, waar andere juist krimpen.

Al deze ontwikkelingen vragen om samenwerking tussen UWV, werkgevers, sectoren en brancheorganisaties en blijvende investeringen in om- en bijscholing om de juiste vaardigheden te ontwikkelen en mensen aan het werk te helpen en te behouden. Deze ontwikkelingen zijn even goed voor UWV als werkgever van belang.

Onze ambities voor 2030

UWV is er voor cliënten en werkgevers. Met onze dienstverlening dragen we bij aan bestaanszekerheid. Daarbij richten we ons op een samenleving waarin iedereen duurzaam kan (blijven) participeren. Wij voorkomen uitval en daarmee verlies van werk en inkomen, en zetten in op een goed toegeruste en wendbare beroepsbevolking.

Wanneer werken (tijdelijk) niet mogelijk is, ondersteunen we mensen om weer stappen te maken richting duurzaam betaald werk en bieden we inkomenszekerheid. Samen met werkgevers en publieke en private partners werken we aan een goed functionerende en inclusieve arbeidsmarkt waar voor iedereen plaats is.

Wij werken proactief en onze dienstverlening is betrouwbaar, empathisch en toegankelijk voor cliënten en werkgevers. We stimuleren dat mensen zich aan de regels kunnen houden. Bij misbruik treden we op. De menselijke maat staat centraal in alles wat we doen.

Vanuit onze maatschappelijke opdracht en ontwikkelingen in de samenleving richten wij ons de komende jaren op de volgende drie ambities:

- Duurzamer aan het werk
- Meer zekerheid over inkomen
- De cliënt en werkgever nog meer centraal in onze dienstverlening

Duurzamer aan het werk

Cliënten en werkgevers ontvangen ondersteuning die zij op dat moment nodig hebben. Deze ondersteuning richt zich op het behouden of verkrijgen van duurzaam betaald werk en draagt bij aan een goed functionerende, inclusieve arbeidsmarkt. Ook helpen wij uitval door ziekte of werkloosheid te voorkomen.

In de huidige krappe arbeidsmarkt en met een stijgende instroom in de arbeidsongeschiktheidsregelingen is het essentieel dat iedereen duurzaam kan (blijven) werken. Hier ligt een gezamenlijke opdracht voor alle partners in de sociale zekerheid. Onder duurzaam werk verstaan we dat mensen beschikken over de mogelijkheden, kennis en (digitale) vaardigheden om met behoud van gezondheid en welzijn te werken, nu en in de toekomst.

Met onze partners werken wij aan het voorkomen van uitval door werkloosheid of arbeidsongeschiktheid. Wij zetten in op duurzame arbeidsparticipatie. Dit betekent dat we mensen zonder werk begeleiden naar duurzaam werk en dat we na het vinden van een baan contact houden om uitval zoveel mogelijk te voorkomen.

UWV is verantwoordelijk voor de re-integratie van cliënten met bijvoorbeeld een werkloosheidsuitkering, Ziektewetuitkering of (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheidsuitkering. Wij zetten re-integratiedienstverlening en voorzieningen in om cliënten te ondersteunen bij het behouden of verkrijgen van een duurzame positie op de arbeidsmarkt.

Leven Lang Ontwikkelen (LLO) hoort hier ook bij. Onze strategische doelstelling op het gebied van LLO is het leveren van een bijdrage aan duurzame inzetbaarheid en een inclusieve arbeidsmarkt. We versterken onze inzet hierop in de komende periode door nadrukkelijker aandacht te besteden aan (om- en bij)scholing.

We stellen ons tot doel uitval uit werk zoveel mogelijk te voorkomen. Het is belangrijk dat we dreigend baanverlies tijdig signaleren, zodat we snel begeleiding kunnen bieden die mensen weer op weg helpt naar duurzaam werk. UWV gaat bij de preventie van arbeidsongeschiktheid meer focus leggen op het ontwikkelen en gericht delen van kennis.

Bij deze kennisontwikkeling besteden we extra aandacht aan groepen en sectoren met een verhoogd risico op instroom in een arbeidsongeschiktheidsuitkering. Bij kennisdeling bouwen we als grote landelijke partner netwerken op en werken we samen met strategische partners, zoals sociale partners, sectoren en brancheorganisaties, arbodiensten, verzekeraars en kennisinstellingen.

Hiermee draagt UWV bij aan beleid gericht op een goede gezondheidsbeleving en duurzame arbeidsparticipatie. Onze kennis is ook waardevol voor werkgevers. Zij hebben een belangrijke taak en verantwoordelijkheid om alert te zijn op mogelijke ziekte, uitval en/of werkloosheid van werknemers. UWV ondersteunt werkgevers bij het vinden en behouden van personeel en het voorkomen van uitval door werkloosheid en arbeidsongeschiktheid, bijvoorbeeld door te adviseren over de inzet van voorzieningen en inclusieve technologie.

Meer zekerheid over inkomen

Onze cliënten en werkgevers moeten kunnen vertrouwen op inkomensondersteuning die juist, tijdig en overzichtelijk is.

Zekerheid over het inkomen is van belang om ervoor te zorgen dat mensen overzicht hebben, meer grip ervaren op hun situatie en inzicht krijgen in welke gevolgen een verandering heeft op hun inkomstenbronnen. Zekerheid en overzichtelijkheid zijn nodig om een stap te kunnen zetten naar werk of te werken aan kennis en vaardigheden en te kunnen meedoen in de samenleving. Ook is inkomenszekerheid van belang voor de gezondheid en het voorkomen van schulden en armoede.

UWV biedt inkomensondersteuning voor cliënten die (tijdelijk) niet kunnen werken vanwege ziekte, arbeidsbeperking of werkloosheid en draagt daarmee bij aan de inkomenszekerheid van 1,2 miljoen mensen. Wanneer mensen bij UWV een uitkering aanvragen, moeten ze ervan uit kunnen gaan dat zij krijgen waar ze recht op hebben en dat recht, hoogte en duur van de uitkering kloppen.

In 2024 hebben we gezien dat de juistheid in een groot aantal situaties onvoldoende was; de komende periode zetten wij ons in om fouten te corrigeren en in de toekomst te voorkomen. Wij verbeteren de juistheid en tijdigheid van de dienstverlening door onze medewerkers optimaal te faciliteren en te ondersteunen in hun werk. Daarbij benutten we signalen van cliënten en medewerkers om continu te kunnen leren en verbeteren.

Ook werken we aan tijdige beoordelingen en voorkomen we zoveel mogelijk afhankelijkheid van voorschotten en onzekerheid voor de cliënt.

De cliënt en werkgever nog meer centraal in onze dienstverlening

De cliënt en de werkgever krijgen dienstverlening die past bij hun situatie en ervaren UWV als proactief en toegankelijk. Dat is dienstverlening met de menselijke maat. De cliënt en werkgever kunnen digitaal zoveel mogelijk zelf regelen. Signalen vanuit de cliënt en de werkgever worden herkend, erkend en er wordt naar gehandeld door UWV. Werkgevers weten waarvoor ze terecht kunnen bij UWV. Met werkgevers en partners bevordert UWV duurzaam en inclusief werkgeverschap.

Cliënten en werkgevers komen bij UWV met uiteenlopende vragen, problemen en situaties. UWV is er om hen verder te helpen en dienstverlening te bieden die proactief en passend is bij de wensen en mogelijkheden van de cliënt en de werkgever.

Met onze strategie 2021-2025, 'Ruimte voor de menselijke maat in dienstverlening', hebben we stevig ingezet op empathische en toegankelijke dienstverlening met menselijke maat en zo nodig maatwerk, zodat onze dienstverlening beter aansluit op de mogelijkheden en wensen van onze cliënten en werkgevers. Zo zijn er bijvoorbeeld cliëntondersteuners gestart die cliënten in complexe situaties ondersteunen wanneer zij de weg niet goed vinden bij UWV.

Onze inzet voor menselijke maat in dienstverlening zetten we voort, zodat cliënten en werkgevers zich gezien, gehoord en geholpen voelen. Wij werken volgens de principes van het UWV-

dienstverleningsconcept waarbij de cliënt en werkgever centraal staan. Met toegankelijke dienstverlening voorkomen we zoveel mogelijk dat mensen in de knel komen. We bevorderen innovatie om onze dienstverlening responsiever te maken voor ontwikkelingen in de samenleving en verschillende behoeften bij cliënten en werkgevers.

Betere dienstverlening en beter beleid beginnen bij het werkelijk betrekken van cliënten, werkgevers en ervaringsdeskundigen. Hun perspectief verrijkt onze kennis en ervaring en geeft inzicht in mogelijke knelpunten en hoe sociale zekerheid werkt. Ook monitoren wij continu of de menselijke maat daadwerkelijk ervaren wordt door onze cliënten en werkgevers, en waar mensen tegenaan lopen in de dienstverlening; hiervoor hebben wij de Menselijke Maat Monitor ontwikkeld.

Deze inzichten gebruiken we om de dienstverlening verder te verbeteren en om incidentele en structurele knelpunten in wet- en regelgeving te signaleren en op te lossen samen met het ministerie van SZW en de politiek. Ook handhaving is een belangrijk onderdeel van onze dienstverlening; zo dragen we bij aan een rechtvaardig stelsel en draagvlak in de samenleving.

UWV heeft in zijn werkgeversdienstverlening meerdere rollen die zich laten kenmerken als toetsen, adviseren en samenwerken. Werkgevers kunnen vrijblijvend bij UWV terecht voor arbeidsmarktgerichte dienstverlening, waaronder ondersteuning bij het vinden en behouden van personeel en de inzet van voorzieningen of opleiding. Ook maken wij onze kennis en expertise toegankelijker.

UWV levert samen met werkgevers, (toekomstige) werknemers en publieke en private partners een bijdrage aan een arbeidsmarkt waar de beroepsbevolking duurzaam goed toegerust en wendbaar is en aansluit bij de behoeften van werkgevers. UWV en werkgevers hebben elkaar nodig, ook vanuit de rol die UWV heeft voor mensen die (nog) niet werken.

De wederkerigheid in de samenwerking tussen werkgevers en UWV moet ertoe leiden dat beide samenwerken richting hetzelfde doel: een goed functionerende en inclusieve arbeidsmarkt waar mensen op een passende plek werken, ze duurzaam inzetbaar blijven, en waar werkgevers kunnen inspelen op tekorten in personeel of juist krimp.

Zo realiseren wij onze ambities

Wij zijn ambitieus. Wij willen cliënten en werkgevers verder helpen in de richting van bestaanszekerheid en voorkomen dat mensen vastlopen. We willen cliënten ondersteunen richting een duurzame positie op de arbeidsmarkt en meer zekerheid bieden over inkomen. Vanuit onze rol in het stelsel van werk en inkomen, en in samenwerking met onze partners. Tegelijkertijd werken we ook aan het op orde brengen en verder verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening waarbij de cliënt en werkgever centraal staan. Dat stelt extra eisen aan onze interne organisatie. Daarbij streeft UWV ernaar toegerust te zijn om wendbaar en flexibel te kunnen inspelen op (onverwachte) ontwikkelingen en mogelijke crises.

Onze medewerkers zijn onze basis. Ze zijn bevologen en bekwaam en helpen dag in dag uit mensen verder met ondersteuning op maat. Wij investeren in vakmanschap, baseren onze dienstverlening op kennis over wat echt werkt en werken samen als één UWV. We zijn een open, diverse, toegankelijke en lerende organisatie. We waarderen en benutten onze verschillen en zorgen dat iedereen kan meedoen. Wij werken continu aan de kwaliteit van ons werk, maar fouten kunnen altijd gemaakt worden. Wij zijn hier alert op en reflecteren hierop om ervan te leren. Het is belangrijk voor het leren dat medewerkers in alle lagen van de organisatie snel reageren op signalen en zich voldoende veilig voelen om met handelingsperspectieven aan de slag te gaan.

We investeren in de professionaliteit, autonomie en diversiteit van onze medewerkers zodat zij de cliënt nog beter passende dienstverlening kunnen bieden en de ruimte binnen wet- en regelgeving weten te benutten. Medewerkers voelen zich gesteund en gewaardeerd door hun manager. Ook zijn faciliteiten en voorzieningen goed geregeld, waardoor het werkplezier wordt verhoogd. We stimuleren innovatie om werk te verbeteren en toekomstbestendig te houden.

Wij richten ons op onderstaande speerpunten om onze ambities te behalen:

1. Begeleiden
2. Vereenvoudigen en uniformeren
3. Digitaliseren
4. Samen werken

Begeleiden

Begeleiden is onze kracht. Wij begeleiden onze cliënten bij werk en inkomen. De komende jaren gaan wij cliënten die dat nodig hebben intensiever begeleiden met de menselijke maat als uitgangspunt, zodat zij niet in de knel komen, overzicht krijgen en houden over hun inkomen en waar mogelijk stappen kunnen maken richting duurzaam werk.

UWV blijft werken aan integrale dienstverlening zodat onze cliënten en werkgevers in 2030 de dienstverlening van UWV als een drempelloos en doorlopend proces ervaren, ongeacht de regeling waar mensen gebruik van maken. Begeleiden doen we ook in samenwerking met andere publieke dienstverleners, gemeenten, private partijen en sociale partners. We voorkomen zoveel mogelijk dat mensen in de knel komen; wij herkennen en erkennen gezamenlijk de cliënt die zich in een kwetsbare situatie bevindt, en maken het verschil door mensen echt verder te helpen.

Dat betekent ook dat we ervoor gaan zorgen dat cliënten en werkgevers, meer dan nu, zelf hun weg kunnen vinden. Hiermee creëren we ruimte om meer aandacht te geven aan cliënten in een kwetsbare en complexe situatie. Voor cliënt en werkgever bouwen we verder aan een optimaal toegankelijk en eenvoudig systeem. Bij de acties die we van de cliënt verwachten, houden we net als voorheen rekening met wat de cliënt kan doen. Wetten, regels en de manier waarop wij die uitvoeren moeten doenlijk zijn voor onze cliënten en werkgevers. Wanneer we verschil van inzicht hebben over een beslissing, gaan we met elkaar in gesprek en schakelen we waar nodig vroegtijdig onze juridische medewerkers in om samen met de cliënt tot een

oplossing te komen. Hiermee voorkomen we dat cliënten of werkgevers onnodig in formele procedures terechtkomen.

We gaan onze eigen processen vereenvoudigen en daarvoor (her)gebruiken we in 2030 meer gegevens dan nu, zodat de cliënt deze niet zelf hoeft aan te leveren. We zorgen in 2030 voor meer zekerheid over inkomen door terugvorderingen waar mogelijk te voorkomen en niet-gebruik tegen te gaan, en verwijzen waar nodig actief door naar onze partners.

De meeste mensen willen zich aan de regels houden. We voorkomen dat een foutje direct negatieve gevolgen heeft, en blijven alert op regelnaleving. We bevorderen in 2030 betere naleving door te vereenvoudigen en het signaleren en voorkomen van fouten. Dat vraagt om alertheid van iedereen binnen UWV en proactieve dienstverlening. Waar dit waarde toevoegt, maken we gebruik van risicogericht en datagedreven toezicht. Wanneer er bewust regels worden overtreden, volgen sancties. Om ernstige vormen van misbruik in beeld te krijgen en aan te pakken is risicogericht toezicht en samenwerking met externe partners essentieel.

Om re-integratiedienstverlening zo optimaal en effectief mogelijk te maken in het zetten van stappen richting duurzaam werk, wil UWV in 2030 zo vroeg mogelijk dienstverlening bieden, onafhankelijk van de wet waar mensen op dat moment onder vallen. Het is daarbij van belang dat dreigende uitval vroegtijdig bij ons in beeld komt, zodat wij op dat moment al een inschatting kunnen maken van de begeleiding, voorzieningen of interventies die nodig zijn om aan werkbehoud of re-integratie te werken. De Werkcentra die komende jaren verder worden opgebouwd, vormen hierbij een belangrijk instrument. Ook voor cliënten in de Ziektewet gaan we meer aandacht besteden aan re-integratie naast herstel.

UWV investeert in het verkleinen van de (toekomstige) mismatch op de arbeidsmarkt door in te zetten op Leven Lang Ontwikkelen en gaat bemiddelen en matchen op basis van vaardigheden (skills). Hiermee begeleiden en stimuleren we mensen om eigen regie te nemen op hun loopbaan en zich te blijven ontwikkelen, zodat deze ontwikkeling aansluit op de veranderende vraag vanuit de arbeidsmarkt. Specifieke aandacht is nodig voor het versterken van digitale vaardigheden van onze cliënten.

Met onze inzet op Leven Lang Ontwikkelen gaan we sectoren en werkgevers ook ondersteunen met oplossingen bij krapte op de arbeidsmarkt en het toewerken naar inclusief werkgeverschap.

Gezien de toenemende flexibilisering op de arbeidsmarkt hebben we in 2030 in onze re-integratiedienstverlening ook meer aandacht voor re-integratie in andere arbeidsvormen, zoals bijvoorbeeld mensen die als zelfstandige weer aan de slag willen. Om uitval zoveel mogelijk te voorkomen en mensen duurzaam aan het werk te houden, gaan we ervoor zorgen dat we in contact blijven met de cliënt en werkgever zodra de cliënt (weer) aan het werk is gegaan.

Vereenvoudigen en uniformeren

Vereenvoudiging is noodzakelijk om overzicht te kunnen creëren voor cliënten en werkgevers zodat zij meer grip ervaren op hun situatie. Daarnaast is vereenvoudiging nodig om te voorkomen dat mensen in de knel komen, en de uitvoerbaarheid van onze dienstverlening te verhogen.

UWV werkt de komende jaren aan het vereenvoudigen van onze werkprocessen en ons interne beleid. Ook blijven we ons inzetten voor vereenvoudiging van het stelsel van inkomensvoorzieningen. Vereenvoudiging is essentieel om mensen meer zekerheid te bieden over inkomen, stappen te maken richting duurzaam werk en te voorkomen dat mensen in de knel komen. Het systeem is nu te complex.

Intern zetten we de komende jaren in op vereenvoudiging. Door het vereenvoudigen en stroomlijnen van ons interne beleid werken we verder aan het verbeteren van de kwaliteit. Dat betekent ook dat we verschillen die er zijn in de manier van werken binnen onderdelen van UWV gaan terugdringen en hier sterker op zullen sturen. Door te vereenvoudigen dragen we ook bij aan het vergroten van de zekerheid over inkomen en duurzamer werk. Naast geldende wet- en regelgeving zijn de algemene beginselen van behoorlijk bestuur een belangrijk uitgangspunt.

Voor de politiek en het ministerie van SZW maken wij inzichtelijk hoe nieuwe en bestaande wetgeving doenlijk, uitvoerbaar en effectief kan zijn. Samen met het ministerie van SZW werken we aan regels en voorwaarden die naleefbaar zijn. We kaarten knelpunten van cliënten en werkgevers aan bij de ministeries en de Tweede Kamer en werken samen met het ministerie van SZW continu aan verbetering en vereenvoudiging van wet- en regelgeving. Dit vraagt nog veel inzet van politiek, beleid en uitvoering. Ook komende jaren is vereenvoudiging van wet- en regelgeving en onze eigen werkprocessen een speerpunt van UWV.

Onze dienstverlening wordt overzichtelijker voor de cliënt en werkgever. We gaan binnen UWV meer op één manier werken waarbij we bovendien als één UWV per kwartaal prioriteren wat we nu of juist later gaan oppakken. Dit zal ook aanpassingen in de inrichting van onze organisatie vragen.

We zetten de volgende stap in de beweging van het handelen vanuit systemen, procedures en regels naar handelen vanuit waarden. Daarbij zoeken we samen naar balans tussen waarde voor de cliënt en doelmatigheid en rechtmatigheid in de uitvoering van het werk. Deze beweging naar waardengedreven werken en sturen sluit ook aan bij de overheidsbrede beweging naar een responsieve overheid, voor mensen en dichtbij mensen.

De afgelopen periode heeft ons geleerd dat het kwaliteitsmanagement en ook risicomanagement niet overal goed genoeg hebben gewerkt. Om de kwaliteit van onze dienstverlening te verbeteren, is het nodig om beter inzicht te krijgen in de dingen die we niet altijd goed doen; om systematisch van tevoren te bedenken waar een klein foutje een groot gevolg kan hebben en op die plekken extra tijd te nemen om onszelf ervan te overtuigen dat we het goed doen.

We werken dan ook continu aan het verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening. Kwaliteit houdt voor ons in dat onze dienstverlening juist, tijdig en met de menselijke maat is. We voorzien cliënten en werkgevers proactief en toegankelijk van dienstverlening in lijn met onze wettelijke opdracht en met oog voor de situatie van de cliënt of werkgever. Dit is wat de samenleving van ons mag verwachten.

Investerings in UWV breed kwaliteitsmanagement doen we de komende jaren op verschillende niveaus: we versterken de basis en uniformeren de werkwijze, we zorgen voor meer inzicht waardoor we eerder knelpunten oplossen en we leren en verbeteren op basis van gemaakte fouten. Daarnaast halen we actiever signalen op bij onze medewerkers, cliënten en werkgevers en handelen hiernaar.

Digitaliseren

De komende jaren zetten wij in op een digitale transitie, zodat wij onze medewerkers optimaal ondersteunen om juiste en tijdige dienstverlening en inkomensondersteuning te bieden. Daardoor wordt onze dienstverlening efficiënter en effectiever. Wij werken verder aan gebruiksvriendelijke, toegankelijke digitale dienstverlening passend bij de behoeften van cliënt of werkgever. We versterken onze digitale weerbaarheid ook met het oog op de (geo)politieke ontwikkelingen.

In ons werk en dagelijkse dienstverlening zijn wij in hoge mate afhankelijk van IT. De komende jaren zetten we in op een digitale transitie van UWV. Met digitalisering en innovatie creëren we betere ondersteuning voor medewerkers zodat zij optimaal kunnen werken aan onze ambities. Daarnaast creëren we met digitalisering dienstverlening voor cliënten, werkgevers en partners die passend, eenvoudig, consistent en toegankelijk is en blijft op basis van de persoonlijke voorkeuren.

We gaan zorgen voor een naadloze samenhang tussen digitale en fysieke dienstverlening en daarbij hebben we oog voor de menselijke maat en voor cliënten die digitaal niet of minder vaardig zijn. IT helpt om het werk en onze dienstverlening efficiënter en effectiever uit te voeren met gebruiksvriendelijke systemen die onderling goed samenwerken en zorgen voor juiste informatie op een gewenst moment.

Modernisering van het IT-landschap vraagt om robuuste interne bedrijfsprocessen die integraal worden ontworpen, geordend en vastgelegd. Dit helpt onze dienstverlening verder te verbeteren. We gebruiken data

om onze processen te optimaliseren; technologische ontwikkelingen geven ons de komende jaren steeds meer mogelijkheden om waarde uit onze data te halen.

Met datagedreven werken kunnen we steeds beter inspelen op behoeften van cliënten, werkgevers en medewerkers, zorgen we voor meer gemak en kunnen beslissingen sneller, beter en nauwkeuriger worden genomen. Medewerkers blijven aan het stuur; data- en IT-toepassingen zijn ondersteunend om producten en dienstverlening nog beter te maken en processen te optimaliseren.

Wij sturen op vereenvoudiging, standaardisatie en herbruikbaarheid van (datagedreven) werkwijzen en overzichtelijke processen. We gaan onze informatiehuishouding optimaliseren om informatie volledig, betrouwbaar en duurzaam toegankelijk te maken voor medewerkers, cliënten, werkgevers en partners.

Continuïteit en stabiliteit van IT-systemen is cruciaal om onze dienstverlening optimaal te ondersteunen. Wij streven in 2030 naar een stabiele werkomgeving met een moderne (digitale) werkplek, gebruikersvriendelijke applicaties en geïntegreerde systemen. We zetten technologie slim in om te kunnen inspelen op (toekomstige) behoeften van onze medewerkers, cliënten, werkgevers en partners.

We bouwen aan een sterk fundament met focus op vereenvoudiging van het data- en IT-landschap en betere kwaliteit en toegankelijkheid van gegevens ten behoeve van de brede maatschappelijke opgave voor onszelf en onze partners. Zo stellen we de cliënt en werkgever centraal. Onze digitale roadmap 2030 richt zich op toepassing van technologieën, Europese en marktstandaarden die aansluiten op de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS), overheidsstandaarden en doelarchitectuur digitale overheid 2030. Onze doelarchitectuur is het strategische kompas dat richting en sturing geeft bij het moderniseren en optimaliseren van het IT-landschap.

Cliënten, werkgevers, partners en medewerkers kunnen erop vertrouwen dat we veilig en zorgvuldig met informatie en persoonsgegevens omgaan. We versterken de digitale weerbaarheid en borgen dat informatie in de keten onder alle omstandigheden beschikbaar is: tijdig, correct, volledig en toegankelijk voor de juiste personen. Dit gebeurt volgens de hoogste (inter)nationale standaarden en wettelijke kaders.

Samen werken

Samenwerken doen we op verschillende manieren. Binnen UWV werken we samen als één UWV, zodat cliënten en werkgevers onze dienstverlening als een doorlopend proces ervaren en wij als organisatie wendbaarder worden. Buiten UWV werken we samen met diverse partners zodat cliënten en werkgevers ook tussen UWV en andere organisaties zo min mogelijk drempels ervaren en we gezamenlijk werken aan bestaanszekerheid.

Om onze doelen en ambities effectief en efficiënt te realiseren, en vooral voor de dienstverlening voor onze cliënten en werkgevers, groeien we verder door naar een organisatie waarin we als één UWV met elkaar samenwerken. Extern werken we samen met diverse partners. Gegevensdeling met andere publieke dienstverleners is noodzakelijk voor optimale publieke dienstverlening. Samen met het ministerie van SZW werken we aan het vereenvoudigen en hervormen van wet- en regelgeving.

We werken continu aan verbetering van onze dienstverlening; de afgelopen jaren hebben we al veel stappen gezet. Onder andere de ontwikkeling van integrale klantreizen heeft daaraan bijgedragen. Toch blijven we aanlopen tegen een aantal knelpunten, die het moeilijk maken om snel verbeteringen in onze dienstverlening door te voeren om zo cliënten en werkgevers centraal te kunnen stellen. Wij merken dat het ons niet goed lukt om divisie- en domeinoverstijgende verbeteringen door te voeren.

Samenwerking als één UWV vraagt de komende jaren ook om een andere inrichting van onze organisatie. Een eerste stap die we daarin zetten is de Verandermotor. We zetten een nieuwe structuur neer, waarin alle medewerkers die zich bezighouden met verandering gaan samenwerken. De Verandermotor moet dé plek worden waar onze medewerkers divisie-overstijgend in kleine, multifunctionele teams met meer autonomie en minder afhankelijkheden samenwerken aan het sneller en beter veranderen van onze

dienstverlening. Op één plek en op dezelfde manier, waarbij we ook de regie op innovatie binnen UWV centraliseren en werken met korte lijnen en meer werkplezier.

De strategische ambities zijn in de kwartaalsturing richtinggevend voor alle veranderingen binnen de Verandermotor. Niet alles is echter voorspelbaar; we kunnen gedurende de uitvoering van onze strategie worden geconfronteerd met onvoorziene omstandigheden, of veranderingen in de politiek of de begroting. Wij versterken onze maatschappelijke weerbaarheid en zijn zo in staat om snel en flexibel op veranderingen in te spelen.

De samenwerking met partijen buiten UWV komt onder meer samen binnen de 35 arbeidsmarktregio's waar publieke en private organisaties zich samen inspannen in werkcentra om werkenden, werkzoekenden en werkgevers optimale en gemakkelijk toegankelijke ondersteuning te bieden, ongeacht de uitkering die zij mogelijk ontvangen.

UWV heeft de ambitie om op termijn alle UWV-dienstverlening via het Werkcentrum te ontsluiten. De ambitie is om in alle 35 arbeidsmarktregio's minimaal één loket (Werkcentrum) in te richten, zodat werkgevers, werkenden en werkzoekenden weten waar ze kunnen aankloppen met vragen over werk in een herkenbare en toegankelijke omgeving.

Door steeds meer samen te werken met andere publieke en private organisaties, zoals gemeenten, sociale partners, werkgevers en pensioenfondsen kan UWV knelpunten zoveel mogelijk voorkomen en bijdragen aan het waarborgen van bestaanszekerheid, bijvoorbeeld wanneer er sprake is van samenloop van regelingen. We streven ernaar dat in 2030 cliënten en werkgevers ook tussen UWV en andere organisaties zo min mogelijk drempels ervaren en dat wij zoveel mogelijk optreden als één overheid. In de samenwerking streven we ernaar dat in 2030 de barrières op het gebied van gegevensuitwisseling zijn weggenomen en wij onze gegevens meer proactief kunnen delen met anderen.

UWV weet wat de sociale zekerheid betekent voor mensen en hoe de arbeidsmarkt werkt. We zien in de praktijk en in ons onderzoek hoe zaken uitpakken voor mensen in kwetsbare posities. We onderzoeken bijvoorbeeld hoe we onze eigen dienstverlening steeds verder kunnen verbeteren.

Met al deze kennis en ervaring is en blijft UWV een belangrijke kennispartner voor de politiek, beleidsmakers, onderzoekers en bijvoorbeeld ook werkgevers. Als kennispartner intensiveren wij de samenwerking met al deze partijen om het menselijk perspectief op de sociale zekerheid te verbeteren en daarmee de werking van de arbeidsmarkt. Zodat we onze kennis en ervaring ook inzetten voor verbeteringen in het gehele veld van sociale zekerheid en de arbeidsmarkt.

Colofon

Uitgave

UWV

Postadres

Postbus 58285
1040 HG Amsterdam

Inlichtingen

Voor vragen of opmerkingen over dit document, kunt u contact opnemen met kennis@uwv.nl.

UWV © 2025

Volg ons

